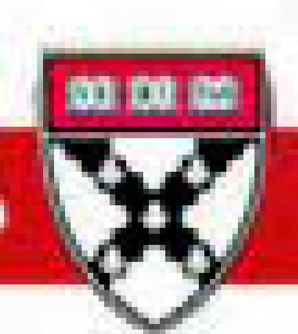
دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

أساليب التواصل الشخصي

طريقك للوصول إلى الوضوح وترك وقعٍ في نفسك

نقله إلى العربية

ضفاف شربا

العبيكان
Obeikan

أساليب التواصل
الشخصي

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافـس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

دليل اغتنام الوقت

أساليب التواصل الشخصي

طريقك للوصول إلى الوضوح وترك وقعٍ في نفسك

نقلته إلى العربية

ضفاف شربا



Original Title
The Results-Driven Manager Series
FACE-TO-FACE COMMUNICATIONS
For Clarity and Impact

ISBN-10: 1-59139-347-7
ISBN-13: 978-1-59139-347-4

ISBN 5 - 033 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ⓒ مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
أساليب التواصل الشخصي./ مجموعة مؤلفين؛ ضفاف شربا؛
- الرياض، 1431هـ
184ص؛ 14 × 21سم
ردمك: 5 - 033 - 503 - 603 - 978
1 - السلوك الاجتماعي 2 - الشخصية 3 - العلاقات الإنسانية
أ. شربا، ضفاف (محقق) ب. العنوان
ديوي: 158,1 رقم الإيداع: 5329 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018/ 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



مقدمة

مع النمو المفاجئ والمربك لتقنيات الاتصالات -بدءاً بالبريد الإلكترونيّ والرسائل الآنيّة وصولاً إلى جهاز المنادي وعقد المؤتمرات هاتفياً- بات سهلاً تخيّل وصولنا إلى وقتٍ نستغني فيه عن اللقاء «شخصيّاً» لإدارة شؤون العمل. ومع ذلك؛ تزداد أهمية التواصل الشخصيّ (وجهاً لوجهٍ) يوماً إثر آخر.

فإن كنت تشكُّ في صحة قولنا هذا، فتأمّل الكوارث التي قد تثور في أثناء تواصلك مع الآخرين مستخدماً آليّة اتصالٍ لا تتطلّب كثيراً من الاحتكاك الشخصي، كالبريد الإلكتروني مثلاً. إذ يمكن لطرفةٍ أو ملحوظةٍ عابرةٍ ترك وقع رائع في أثناء تبادل الحديث شخصياً، لكنها تفشل في إحداث الأثر ذاته عند إرسالها بالبريد الإلكترونيّ، أو - وهو الأسوأ - تزعج المتلقي، كما أنّ النصوص الطويلة والكثيفة تربك القارئ أو تفقده الصبر. وتحول الفروق الطفيفة في المعنى دون وصول رسالة المرسل للمستقبل. فلا عجب أن يطور مستخدمو البريد الإلكتروني «أيقونات عاطفية» وهي عبارة عن رسوم بيانية مكونة من مجموعات من الأحرف وعلامات الترقيم، مثل ☺ للتعبير عن الابتسامة، أو ☹ للتعبير عن الدهشة أو الذعر. تضفي هذه الأيقونات لمسة شخصية على

هذا النمط التجريديّ من وسائل الاتصال - وهذا يبيّن اعتمادنا الكبير على العاطفة في تواصل بعضنا مع بعض.

لكن التواصل الشخصي لا يخلو من الأخطاء. أمعنِ النظر في تقويمٍ لإنجاز أحد العاملين يتحول إلى كارثة، أو علاقة عمل يحولها التوتر إلى أداة تعذيب تدريجياً بالرغم من جهلنا السبب. وما رأيك في سوء تفاهم مقيت حول من يتحمل مسؤولية ما يجري في مشروع ضخم - بالرغم من أن الناس يظهرون معرفة تامة بمسؤولياتهم في أثناء الاجتماعات؟

كثيرةٌ هي الحوادث المؤسفة التي تقع في عالم العمل نتيجة العيوب والنواقص في أساليب التواصل الشخصي - تتدرج من تواني أعضاء فريقٍ محدَّدٍ عن تنفيذ مهمّةٍ معيّنةٍ، إلى العجز عن كسب تأييد تحتاجه من أحد زملائك، وصولاً إلى اكتشاف خيانة أحدهم الثقة التي منحتَه إياها.

عند النظر إلى خطورة هذه السيناريوهات، يتضح لنا أن نجاح أي مدير في مهنته يتوقف على قدرته / قدرتها على إتقان فن التواصل الشخصي مع الآخرين، علماً بأن أهمية هذا النمط من التواصل الاجتماعيّ تزداد يومياً. فما السبب؟ ينبغي أن يلجأ المديرون في المؤسسات «المتداعية» في العصر الحاضر إلى وسائل أخرى غير إصدار الأوامر واستخدام نفوذهم لكسب التأييد لأفكارهم؛ ويُقصد بذلك التأثير في الناس الذين لا يملكون سلطة رسمية على سلوكهم. ولتعزيز نفوذنا الاجتماعي، يجب أن نتعرّف مديرين آخرين - وهو أمر يستلزم

مقداراً كبيراً من التواصل الشخصي. وهكذا يوفر نمط التواصل «قديم الطراز» مورداً أساسياً من موارد السلطة التي يستخدمها المدير للتأثير في الآخرين.

إضافة إلى ذلك، في عصر عولمة الشركات هذا، يزداد تنوع القوى العاملة والزبائن والمؤسسات المساهمة في كثير من الشركات. ويهيئ التنوع الفرصة لظهور سوء التفاهم بين المديرين. مجدداً، يمكن للقاءات الشخصية مساعدة الأطراف المشاركة في الحوار على فهم وجهات نظر الآخرين بصورةٍ أفضل.

وأخيراً، يؤدي التواصل الشخصي دوراً رئيساً في تفاعلاتنا مع الآخرين في أثناء العمل لسببٍ بسيطٍ هو: طبيعتنا الحيوانية؛ فنحن نعتمد على العاطفة في اتخاذ القرارات تماماً، مثلما نعتمد على العقل. فعند لقائنا بشخص للمرة الأولى مثلاً، نسعى إلى تحديد مقدار نفوذ ذلك الشخص وجدارته بالثقة، وما إذا كنا نشاركه الصداقات والاهتمامات ذاتها، كما ندأب لتحديد شعورنا نحوه / نحوها. فالتواصل الشخصي يزودنا بمعلوماتٍ زاخرة عن هذه الجوانب العاطفية للتفاعل البشري.

ويحقق الأشخاص الذين يتقنون مهارة التواصل الشخصي نتائج مذهلة تنعكس إيجابياً على ذواتهم وعلى الشركات التي يعملون فيها. وإليك بعضاً من أمثلة كثيرة للأمور التي تستطيع تحقيقها عبر التواصل الفاعل مع زملائك وموظفيك وزبائنك وشركائك في العمل - وفي الواقع، مع أي شخصٍ تتفاعل معه في يوم عملٍ عادي:

- إقنــاع أحــد صناع القــرار الرئيسين بقبــول فكرتك الجديدة وتأييدها.
- الإيحاء لأفراد فريقك بالاقتداء بك في المبادرة لإحداث التغيير.
- الحصول على معلوماتٍ تساعد على تقويم تقدم مشروع صعبٍ.
- تشخيص المشكلات التي تعترض فريق عملك.
- المساعدة في توليد التفكير الإبداعي وسط الموظفين الذين يعملون على تنفيذ مشروع معقَّد لإيجاد أفكارٍ خارجة عن المألوف.
- إقنــاع النــاس بالامتيــازات التي ستنتــج عن تبنّي مهمــة أو رؤية جديدةٍ مثيرةٍ.
- تقــديم النقــد البنّاء الموجَّــه إلى أحد أفراد فريــق عملك أو أحد شركائك في العمل دون إثارة موقف دفاعي من قبله.
- تهدئــة زبون غاضبٍ، ممــا يحول دون وصول التوتــر إلى مستوى الضرر.
- التحــري عن خداع مندوب مبيعات الشركــة المزوِّدة الذي يحاول عقد اتفاق جديد معك.

مما تقــدم، يتضح لنا أن إتقان مهارة التواصــل الشخصيّ هو أحد الملكات الرئيســة في فن الإدارة. لكن ما المقصود بالتواصل الشخصيّ، على وجه التحديد؟ ممَّ يتكون؟ وكيف ندرك أننا نمارسه؟

طبيعة التواصل الشخصيّ

إن ممارسة التواصل الشخصيّ تستلزم مجموعة كبيرة من المعلومات والسلوكيّات - تشمل كلّ ما يتعلّق بالتعبير اللفظيّ والتعبير بالإشارات. ومن الأمثلة على التعبير اللفظيّ نذكر: إلقاء الأسئلة، وصياغة العبارات وتعديل نبرة الصوت وطبقته. أما التعبير بالإشارات فيتضمن: تعابير الوجه، والإيماءات، ووضعية الجسم: مقدار اتساع حدقة عين المستمع، ما إذا كان المتحدث يحدق في المتلّقي أم يشيح ببصره عنه، الابتسام أو الامتناع عنه - تشكل هذه كلها أمثلة إضافية عن التعبير بالإشارات الذي يشي بمعلوماتٍ فائقة الأهمية عن عواطف المشاركين وأفكارهم.

ويعدُّ التواصل الشخصيّ مهارةً معقدةً دون ريب. كما إن القواعد التي تحكم هذا النمط من التواصل الاجتماعيّ يمكن أن تتسم بالتناقض. وكثيرون هم الخبراء الذين أدلوا بمقترحاتٍ لفهم ما يدور في أذهان الآخرين وأولوياتهم في أثناء اللقاء الشخصيّ - ليشهدوا انهيار نصائحهم هذه على يد زملاء عبَّروا عن وجهات نظر مختلفةٍ كلياً حول الموضوع ذاته.

فعلى سبيل المثال، وكما يسأل نيك مورغان في مقالته التي تحمل عنوان «حقيقة الابتسامة وأساطير أخرى»: هل يجب أن نشير بأصابعنا -أو لا- لنبدو أذكياء في أثناء اجتماعٍ ما؟ لقد تبدّلت وجهات النظر حول هذه المسألة عبر السنين. وهل نستنتج أن الشخص الذي لا يحدّق في أعيننا مباشرة في أثناء الحديث هو إنسان كاذب؟ أم أنه/ أنها

يعـاني من انفعال آخر لا يمـتّ للصدق بصلة؟ مرة أخرى، تبدو حقيقة هذا السلوك معقدة أكثر مما اعتقدنا فيما مضى.

ومع ذلك، وبالرغم من هذه التعقيدات، نستطيع اكتساب الخبرة لرفـع مسـتوى فاعليـة التواصل الشخصـيّ. بل يجب علينـا القيام بذلـك- إذا كنا نأمـل الحصول على النتائج المرغوبـة في بيئة عملٍ سريعة التغيّر.

فما هي أفضل السبل لتطوير ملكة التواصل لديك؟ يساعدك هذا الكتاب على معرفة ذلك عن طريق تقسيم المهمة إلى أربعة موضوعاتٍ رئيسةٍ:

- اكتشاف كيفية استخدام التعبير اللفظي بصورة فاعلة.
- استخدام التعبير بالإشارات بتأنٍّ وبعد تفكير مليّ.
- تعلّم «قراءة» إشارات الآخرين في أثناء التواصل معهم شخصياً.
- إتقـان مهارة التواصل الفاعل تحت الضغط - حين تغدو الفرصة مهيّأة لحدوث سوء الفهم بصورة خاصةٍ.

دعنا الآن نلقي نظرة أشمل على هذه الموضوعات في الصفحات الآتية.

استخدام التعبير اللفظيّ على نحو فاعل

تركّـز مقالات الجـزء الأوّل من هذا الكتاب علـى سبل إتقان مهارة التواصل اللفظيّ في أثناء اللقاءات الشخصيّة في حيز العمل. وكما تبيّن بيتي أ. مارتن في مقالتها المعنونة بـ «إتقان فن الإقناع»، يرفع المشاركون

في عمليــة التواصــل فاعليتهــم إلى حدهــا الأقصى عندمــا يجاهدون للفــوز بـ «النفوذ الاجتماعــي» أي النفوذ الذي يمكّنهم من تحفيز نجاح مجموعة معينة عبر التركيز على الأهداف المشتركة.

وفي المقالة عينها تذكر مارتن خمسة مقترحات قدمها جاي كونجر، وهو أحد خبراء فنّ الإدارة، لتطوير النفوذ الاجتماعي:

1ـ تواصَلْ عاطفياً مع الآخرين عبر إظهار التزامك بموقفك، وتعديل نبرة صوتك وأسلوب نقاشك وفقاً للحالة الانفعاليّة للمتلقّي.

2ـ أوجِـدْ أرضية مشتركة بينك وبين المتلقين عبر الإصغاء باهتمام إلى قضاياهم وتعديل رسالتك بما يناسبها.

3ـ استخـدم التعابـير المجازية (القصص والطرائـف) و«**الدليل المقنـع**» (المصادر السلطوية) في إيصال رسالتك؛ لأن المستمعين يتشربون المعلومات تبعاً لوضوحها.

4ـ رســخ مصداقيتك عـبر قطع العهود – ثم الوفــاء بها – وتطوير علاقات الثقة بالآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

5ـ كن مؤسِّسَ فريقٍ فاعلاً عبر تولي مسؤولية ورشات العمل في أثناء عمليــة تشكيــل المجموعات، والإشراف علــى مجموعات صغيرة، وهذا يتطلب تقديم مضمون ذي معنى وتلقي التغذية الراجعة.

في مقالة «كيف تُحدِث التغيير عن طريق الانتباه إلى كلامك وكلام الآخريــن». يذكـر لورين غاري رؤى مأخوذة من كتــب عدة تتعلق باللغة

والنفوذ. فعلى سبيل المثال، تشجع سارة مايرز مكجينتي في كتابها (Power Talk Using Language to Build Authority and Influence) المديرين على اختيار واحد من نموذجين مختلفين للتواصل الاجتماعي، وذلك تبعاً لاختلاف الوضع، فتنصحهم باستخدام «لغة السُّلطة» أي صياغة عبارات سلطوية، والاعتراض على إذعان الآخرين، والتحكم بمجرى الحديث -عند المرور بأوقات عصيبة. في حين توصي باستخدام «لغة الدبلوماسية» أي إلقاء الأسئلة، وإشراك الآخرين في الحديث، والإبقاء على قنوات التواصل مفتوحة- لجمع المعلومات وتشجيع الاستكشاف والتعاون.

ويأتي غاري أيضاً على ذكر مقترحات وردت على لسان روبرت كيجان وليزا لاسكو لاهي في كتابهما (How The Way We Talk Can Change The Way We Work: Seven Languages For Transformation)

حيث يوصي هذان المؤلفان باستخدام «لغة الاتفاق العام» لتحطيم «نظم المناعة» داخل المؤسسات، التي تتواطأ للحفاظ على ركود الوضع القائم. فيستطيع المدير، مثلاً، تشجيع أعضاء فريقه على صياغة اتفاق بسيط مفاده: «سوف نتناقش معاً بصراحة عند ظهور أي مشكلة». وبالرغم من عجز هذا الاتفاق عن استئصال مشكلة الغيبة بين الموظفين، فإن مجرد وجوده -على حد تعبيرهما- «يوجد إمكانية خرقه، ومن ثَمَّ فرصة البحث عن السبب».

ويركِّز نيك ريدن في مقالته «كيف تكسب قضيتك في 30 ثانية أو أقل» على العدول عن استخدام تقنيات التعبير اللفظي التي تتطلب

رعاية وصقلاً على المدى الطويل، والاستعاضة عنها بخطة تستخدمها حين لا يتسنى لك من الوقت سوى ثوانٍ أو دقائق قليلة لإيصال الرسالة شفهياً. ويورد ريدن مصطلح «حديث المصعد» ذا الأهمية الشديدة، الذي «يستقي اسمه من توافر فرصة 30 ثانية لرواية قصتك -وإقناع الآخر بها- في أثناء ركوب المصعد حتى الطابق الثالث أو الرابع». ويمكن لـ «حديثٍ مصعدٍ» مدبَّر ببراعة مساعدتك على التواصل الفاعل في ظروف متنوعة، مثل «مقابلات الحصول على عمل، والاستفادة من المناسبات الاجتماعية لإقامة علاقات عمل، وفرص بناء علاقات عامةٍ، وتقديم العروض للمديرين التنفيذيين، وعقد صفقات البيع... إلخ» ومن النصائح المهمة لصياغة حديثك: تحديد هدفك (الحصول على الإذن لإجراء مكالمة هاتفية مع الشخص الآخر؟ إيجاد فرصة لإرسال معلومات إضافية؟)، وتحديد موضوع الحديث، وفهم حاجات المتلقي، وتنظيم كلامك لينتهي بطلب اتخاذ الخطوة اللاحقة في العلاقة.

يسبر جون بالدوني في مقالة له بعنوان «هل تلقي الأسئلة الصحيحة؟» أغوار عنصر مختلف من عناصر التعبير اللفظي؛ ويؤكد أن إلقاء السؤال المناسب في الوقت المناسب «أداة قوية تساعد المديرين على الاكتشاف والاستكشاف والإيضاح - كما يساعد الموظفين على بلوغ مستويات جديدة من الإنتاجية». فعند إلقاء الأسئلة بلهجة تخلو من التهديد، تسهّل عملية التعلم عند موظفيك عبر تحفيز التأمل الذاتي لديهم. ومكافأتك؟ إنجاز أفضل في المستقبل.

كيف تختار نمط الأسئلة وتوقيت طرحها؟ يتوقف ذلك على المرحلة التي يمر بها مشروع ما أو مبادرة معينة. ففي أثناء المراحل الأولى

لنشاط ما، مثلاً، اكتشف الأحداث التي تجري «في ميدان العمل» عن طريق الاستفسار عما يحتل الأهمية الكبرى في أذهان الموظفين. بعد ذلك، شجّعْ على رفع مستوى إنجازهم عبر الاستفسار عما يستطيعون القيام به - وعن الأهداف الأوسع التي يرغبون في إضافتها.

أما المقالة الأخيرة في هذا القسم -«هل يحد التواصل الأحادي البعد من قدراتك القيادية» لكاتبها تيودور كيني- فتتناول فكرة التواصل اللفظي الذي يحدث عبر سبلٍ ثلاث: الوقائعي والعاطفي والرمزي. ويرى كيني أن المتحدث البارع لا يستعمل الحقائق وحدها لتبليغ رسالته؛ بل يفسر المعلومات -موضحاً معناها بالنسبة له وأهميتها للمستمعين- ويستخدم العاطفة وسيلة لتوضيح ما يرمي إليه - فيشارك الآخرين مشاعره الخاصة ويسرد القصص والطرائف التي تتيح له التواصل مع مستمعيه على المستوى الانفعالي. كذلك يستفيد المتحدث البارع من قوة الرموز - سواء على هيئة احتفالات، أو جوائز، أو شعارات، أو أغانٍ وقصائد، أو اقتباسات ذات معنى مهم للمستمعين.

استخدام التعبير بالإشارات

إن قوة التعبير بالإشارات توازي -أو تفوق- قوة التعبير اللفظي في أثناء التواصل الشخصي. وفي الحقيقة وجدتْ بعض الدراسات أن المستمعين يركّزون انتباههم على إشارات المتحدث أكثر منه على كلماته حين تعبر الكلمات ولغة الجسد عن معلومات متضاربة.

يمكـن للإصغـاء -على غـرار الأنشطـة والسلوكيات غـير اللفظية الأخرى- توجيه رسالة مؤثرة؛ فالإصغاء باهتمام يُبقي قنوات التواصل مفتوحـة، ويحـول دون حدوث سوء فهم يضر بالعلاقـات ويسبِّب تبادل الاتهامـات. وتكشف مقالة «كيف تصغي» عـن الخطوط العريضة لهذا الفن الحساس - مثل عقد المحادثات المهمة في قاعات المؤتمرات حيث تقـل العوامل المشتتة للذهن، والوصـول إلى الاجتماع قبل مدة من بدئه لتصبح في مزاج يسمح لك بالتركيز على الاجتماع، ومراقبة نفسك في أثنـاء الحديث للتأكد من أنك لا تكثر من الكلام على حساب الشخص الآخـر، والبرهان على تركيز انتباهك علـى المشاركين الآخرين - عبر إلقاء أسئلة توضيحية مثلاً.

ويتحدث نيك مورغان في مقالة عنوانها «حقيقة الابتسامة وأساطير أخرى» عـن أحدث التحديـات التي تواجـه المعتقـدات المتعلقة بمعاني الأنماط المختلفة للغة الجسد، التي آمنا بصحتها أمداً طويلاً. إذ يعتقد اليوم -مثلا- أن تثبيت البصر على المتحدث ليس معياراً دقيقاً للصدق أو الثقة - فالمصابون بالكذب المرضي يبرعون في إتقان مهارة الاتصال البصري المباشـر لدرجة العجز عن كشف كذبهم. وبينما قيل لكثيرين منا: إن وضع اليد خلف الظهر يعد دليل سلطة على الآخر، يدرك معظم الناس أن المتحدثين الذين يخفون أيديهم كاذبون. كذلك يبدد مورغان الأساطـير المتعلقة بصيـغ أخرى للغة الجسد. كاللمس والابتسام ورفع الصوت والتحدث بسرعة.

بعد ذلك يلفت انتباهنا إلى وضعية الجسد في مقالة عنوانها «هل تقف بالوضعية الملائمة لنجاحك؟»، ويصف 10 سبلٍ لاستغلال وضعية الوقوف

لزيادة الجاذبيــة، ولكسب احترام الآخرين وإقناعهــم بأهمية حديثك. وتتنــاول نصيحته جوانــب كثيرة جداً تغني تأثير وضعيــة الوقوف - مثل الاتصال البصري المباشر وتعابير الوجه، وحركات الرأس، والإيماءات، والدنو من المستمعين، واللمس، واللباس، والحالة الجسدية.

وتؤكـد مقالة «ما يبــوح به وجهك، ومــا يخفيه» أهميــة التعبير عن العواطـف ببراعة عبر ملامح الوجه، إضافــة إلى اكتساب مهارة تأويل تعابــير وجوه الآخرين. وهكذا، تستطيع -مثــلاً- التعبير عن اهتمامك عــن طريق زيــادة اتساع حدقة العــين، والتعبير عــن الدهشة عبر رفع الحاجبــين، مشاعــرك الإيجابيــة عن طريــق الابتســام أو السلبية عن طريــق تقطيــب الجبين مع التــزام الاحترام في كل ذلــك. كما تستطيع تفسير إشارات وجوه الآخرين عن طريق ترقب ظهور تعابير تدوم زمناً طويــلاً مثلاً -وهي دليل المراءاة عادةً. هــذا وإن إتقان «اللغة الإيمائية التي يبوح بها الوجه «أصعب بكثير مما قد يظنه بعض النـاس- بالرغم من أن التدريب يساعد على ذلك.

«قراءة» إشارات الآخرين

تنتقــل المقــالات المحتواة في هــذا القســم بموضوع قــراءة أساليب التواصــل المستخدمة من قبل الآخرين إلى المستوى اللاحق. ففي مقالة «تغلَّــبْ على مقاومة الطرف الآخر واظفــر بتأييده» تشرح ليز سمبسون الخطوات التــي تستطيع اتخاذهــا حين يتشبث الطــرف الآخر برأيه/ برأيهــا رافضــاً تقبل فكرة، طرحتهــا أو اقتراح أدليت بــه. كيف ينبغي

أن تكـون استجابتك؟ «التزم تماماً بفهم موقف الطرف الآخر وموقفك على حـد سواء». حاول مناقشته مستخدماً الـرؤى التي كسبتَها لجره/ لجرهـا إلى صفك. كذلـك ركّز انتباهك على انفعـالات الطرف الآخر -لتتبـين مـا إذا كان/ كانت لا يحبّذ فكرتـك أم إنك لا تعجبه. ويتطلب هذا كله الإصغاء باهتمامٍ وإلقاء الأسئلة- وهي مهارات تنفعك جيداً في أي لقاء شخصي.

تقـدِّم لنا مقالـة «كيف تكشـف كذب زميلـك في الفريـق» إشاراتٍ أخـرى للتحري عن كـذب الآخريـن. تَظهر أفضل علامـات الكذب في الصـوت والجسـد. فمثـلاً «يتلعثم الناس وتـزداد أخطاؤهـم اللفظية عندما يكذبون. كما تميل طبقة أصواتهم للارتفاع - دلالة على التوكيد» وللتحـري عن هذه الإشـارات، ينبغي طبعاً معرفـة التعابير التي تظهر علـى هـذا الشخص في حالـة الصدق. ومن ثـم «سيكون حظـك أوفر بتمييز الكاذبين من زملائك الذين تعرفهم جيداً».

أمـا المقالة الأخيرة في هـذا الجزء «كيف تسـرّع قراءتك لإيماءات الآخرين» فتضـع تأويلات وسائل التواصل المستخدمة من قبل الآخرين في سياق مؤشر مايرز - بريغز للأنماط. ويصنف اختيار الشخصية هذا الناس في أربع مجموعات مترابطـة: الانبساطية -الانطوائية، الحس- الحدس، التفكير -الشعور، الاستدلال- الإدراك. وتقدم المقالة نصائح لتحديد الفروق بين الأنمـاط المختلفة وتبنّي أسلوب ملائم للتواصل مع كل منها. وعلى سبيل المثال، يميل الأشخاص الانبساطيّون إلى استخدام تعابـير الجسـد - فيلوّحون بأيديهـم للتعبير عن أفكارهـم، ويظهرون

كثيراً من الانفعـالات. في حين يكبح الانطوائيـون تعابيرهم الجسدية، ويبدو عليهـم الخجل والمحافظة. ولكي تتواصل مـع الآخرين بالفاعلية القصـوى؛ قـدّمْ للانبساطيين مجموعة متنوعة مـن الموضوعات لتُبقي علـى انهماكهم بالحديث، وليغلب إصغاؤك علـى كلامك عند التواصل مع الانطوائيين.

التواصل تحت الضغط

يعالـج هذا الجزء تحدياً خطيراً يـبرز في أثناء التواصل الشخصي: تدبـير الحوار في ظروف يسودها القلق والضغط النفسي. -ويتطور هذا النـوع من الحـوار في أوضاع يعطل فيها الضغـط النفسي- بغض النظر عـن مصـدره - قدرتنا على التعبير بوضـوح أو التركيز في أثناء اجتماع معين. فلربما اعترى الغضب الشخص الذي نتحادث معه، أو كنا نجاهد لإيصال نقدٍ بنّاءٍ إلى شخص نعتقد أنه لن يتلقاه بصورة ملائمة.

أيـاً كانت الظـروف، يحتاج المديـرون إلى مجموعـة أدوات خاصة للتواصـل تحت الضغـط. وتقدم آن فيلد في مقالتهـا «لا تسمح للضغط النفسـي بالوقـوف عائقاً في وجـه عمليـة التواصل» إرشـادات لتجنب الكـوارث الناتجة عن الضغط النفسي في أثناء تبادل الحوار. فإن كنت تعاني مـن ضغط نفسي شديـد مثلاً، اجعل رسالتـك موجزة واضحة، وشجّـعِ الآخرين على إلقاء الأسئلة، واستعض بضمير المخاطب «أنت» (الذي يعبر عن لومك للآخر) ضمير المتكلم «أنا » الأكثر حياداً، واتخذ خطوات مدروسة لإبطاء المحادثات وتواترها.

ويشرح ريتشارد بيرك في مقالة حملت عنوان «تدبير الغضب» آليات تهدئة حدة الغضب الذي يحتمل ظهوره عند توجيه النقد اللاذع أو نقل الأنباء السيئة. وينصح بتخفيف المظاهر الجسدية للغضب عبر دعوة الشخص الحانق للجلوس أو تقديم جرعة من الماء له، كما يقترح استخدام الإشارات وسيلة للبرهان على إصغائك بتلخيص أفكار الآخر بمفرداتك الخاصة.

وتشير مارتا كرومر في مقالتها «حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية، جرّب التأثير غير المباشر» إلى الضغط الناتج عن محاولة التأثير في الآخرين ممن لا تملك سلطة رسمية على سلوكياتهم. وتصف ستة بدائل لإصدار التوجيهات - منها الإكثار من الإصغاء «يقل استعداد الناس للمقاومة عندما يشعرون بإصغائك إليهم أمداً كافياً وبفهمك حقيقة لقضاياهم واهتماماتهم»؛ وإبراز نقاط الشبه والمعارف المشتركة (وهو ما يعزز فرصة الفوز بإعجاب الآخر) يضاف إليها استخدام الدعابة المناسبة بغية إيجاد رابطٍ مشتركٍ.

وختام هذا الجزء مقالة عنوانها «هل من طريقة مناسبة لنقد زملائك؟» تستقصي المهمة الأصعب في نظر المديرين في أثناء التواصل الشخصي: إيصال التغذية الراجعة الناقدة للآخرين. وتذكر المقالة ثلاث خطوات: لمساعدتك في مواجهة هذه المسؤولية المرعبة:

1ـ خطِّطْ للنقد الذي تريد توجيهه - مع الانتباه إلى السلوك الذي تبغي تغييره عند الآخر، وإلى الهدف الذي تسعى للوصول إليه في أثناء الحوار.

2ـ توخَّ تحسين سلوك الآخر أو إنجازه، عوضاً عن لومه / لومها على ما وقع من مشكلاتٍ.

3ـ صُنْ احترام الذات عند الآخر. كما توجد نصائح إضافية تتضمن الآتـي: حدّدِ التغييرات التي ترغب في رؤيتها عند الآخر بوضوح، وقدم التغذية الراجعة الناقدة في أقرب وقت عقب ظهور السلوك غـير المرغوب، وأوضح المكافآت التي سينالها الآخر عند تحسين سلوكه أو إنجازه، وابقَ مطَّلعاً على ما يجري بعد الحوار.

ويبقى التواصل الشخصي إحدى السبل الأكثر فاعلية للحصول على النتائـج المرغوبة في عالم العمـل، بالرغم مما ينطوي عليه من غموضٍ وتعقيدٍ.

وتستطيـع الشـروع بالتأثـير في لقاءاتـك الشخصيـة بمـا يناسب مصلحتـك - ومصلحة الشركة التي تعمـل لحسابها - عبر إتقان دمج التعبـير اللفظي بالتعبير بالإشـارات، وتعلّم قراءة إيمـاءات الآخرين، وإعداد ذاتك للتواصل في ظروف يسودها الضغط النفسي الشديد.



الاستخدام الفاعل للتعبير اللفظي

يعدّ التعبير اللفظي عنصراً رئيساً من مكونات التواصل الشخصي. إذ تستطيع حيازة تأثير شخصي مهم في الآخرين وإقناعهم بتأييد أفكارك واتباع قولك للمبادرة في إحداث تغييرات حيوية عبر استخدامك للكلمات على نحوٍ فاعل. لكن البراعة في استخدام التعبير اللفظي تتطلب أكثر من مجرد اختيار المفردات المناسبة. وغالباً ما يقصد بها الاتصال مع الآخرين على المستوى الانفعالي، واستخدام تشبيهات مؤثرة، وعرض السؤال المناسب في الوقت المناسب.

تتناول المقالات الخمس الواردة في هذا الجزء كلاً من هذه الأوجه المعقَّدة للتعبير اللفظي، مع دعم النصيحة بالآراء والأفكار التي تثبت فائدتها، إضافة إلى مجموعة وافرة من التقنيات السهل تعلّمها لتطبيق مبادئ الحديث المؤثِّر.



إتقان فن الإقناع

بيتي أ. مارتن

هـل أنت من نمـط دونالد ترامب أم المهاتما غانـدي؟ يشتهر هذان القائدان بقدرتهما الشديدة على الإقناع، لكن باستخدام أساليب عملية مختلفة. ويعـرف ريتشارد بويا تزيز، وهو أستاذ السلوك المؤسساتي في كليـة وَذَرهيد للإدارة التابعـة لجامعة كيز ويسـترن ريزيرف، دافعين مستقلَّـين للحصـول على السلطـة: الدافع الشخصـي، أي السعي وراء النفـوذ لتحقيـق مكاسـب شخصيـة بحتة (نمـط ترامـب)، والدافع الاجتماعـي، ويستخدم لتعزيـز نجاح مجموعة ذات أهـداف مشتركة (نمط غاندي).

إن كنـت ترغـب في أن تغدو قائداً مقنعـاً -وتمارس نفوذك على نحو فاعل- فعليك بأن تختـار النموذج الذي ترغب في محاكاته بكل وضوح. وثمة نتائج تترتب على ذلك؛ فالنموذجان ليسا متكافئين في فاعليتهما.

«اسـأل نفسك عن الدافع وراء محاولتـك ممارسة نفوذك»، يقترح بويا تزيـز «إذ تُظهر الأبحاث أن أولئك المدفوعـين بالدافع الاجتماعي

هم الذين يصبحون القادة الأكثر تأثيراً في الآخرين، وهم الذين ينالون الترقية على المدى الطويل. أما أولئك الذين يحكمهم الدافع الشخصي، فغالباً ما يحققون نجاحاً قصير الأمد، سرعان ما يخمد ألقه».

ما الذي تستطيع فعله؟

متى ميزت النمط المسيطر عندك (نموذج غاندي أو ترامب)، تستطيع القيام بأمور معينة تسير بك في طريق القيادة الفاعلة وإتقان فن الإقناع.

تواصل انفعالياً مع الآخر.

يستخدم الأشخاص البارعون في فن الإقناع الانفعالات بطريقتين حاسمتين. على حد تعبير جاي كونجر في مقالةٍ نشرت في مجلة هارفرد بيزنس ريفيو (بعنوان «فن الإقناع الضروري»، أيار - حزيران 1998). فيشعرون بالتزامهم بالموقف الذي يدافعون عنه عميقاً في أفئدتهم وفي عقولهم وأعمالهم، ويمتلكون القدرة على إظهار ذلك للآخرين. كما يتمتعون بإحساس قوي ودقيق بالحالة الانفعالية لجمهورهم، فيعدلون نبرة الصوت وأسلوب النقاش تبعاً لها.

ويتابع الكاتب قائلاً: «نحن في عالم العمل نرغب في التفكير في أن زملاءنا يستخدمون المحاكمة العقلية عند اتخاذ قراراتهم. لكننا عند التعمق قليلاً نجد أن الانفعالات تؤدي دورها في ذلك باستمرار».

ويعد فهم المرء ذاته شرطاً ضرورياً ليتمكن من الاتصال العاطفي بالآخرين. وفي هذا السياق ينصح دانييل غولمان، مؤلف كتاب (Primal Leadership): «حاول البدء بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عندك. واحصل على التغذية الراجعة من الأشخاص الذين تعمل معهم وهم على معرفة جيدة بك. وسوف تجد أن هناك فرقاً بين الأمور التي تظن نفسك بارعاً فيها وتلك التي يراك الآخرون ملائماً لأدائها».

يتميز الأشخاص البارعون في فن الإقناع بإحساس دقيق بالحالة الانفعالية لجمهورهم، ويعدّلون نبرة الصوت وأسلوب النقاش وفقاً لها.

هذا ويتطلب تطوير وعي المرء ذاته قليلاً من الوقت. ولكي تكتشف حقيقة مشاعرك تجاه الأمور التي تجري في العمل يومياً، خصص لنفسك استراحاتٍ قصيرة منتظمة ترفع عن كاهلك عبء الضغط النفسي. وبإمكانك رؤية هذه الاستراحات بمنزلة مكافأةٍ تمنحها لذاتك كل يومٍ - في أثناء الاستحمام، عند قيادة السيارة في طريقك إلى العمل، عند القيام بنزهةٍ قصيرةٍ ساعة الغداء. فما من شيء يضاهي الرؤى.

المحادثات المقنعة

«كلّ قائد يتكلم» كما يقول فيليب ج. هاركنز، رئيس مؤسسة لينكيدج - وهي شركة مختصة بالتطوير المؤسساتي، مقرها في مدينة ليكسنتون -ماساتشوستس- ومؤلف كتاب:

«Powerful Conversations How High Impact Leaders Communicate»

يصف هاركنز القيادة نفسها بأنها مجموعة من المحادثات -مع الزملاء والموظفين والمساهمين في الشركة ووسائل الإعلام- وباختصارٍ، مع كل شخصٍ يؤثر في نجاح العمل أو فشله.

ويؤكد هاركنز أن على القادة التوثّق من تمخض محادثاتهم كلها عن نتائج ثلاثٍ: إحراز تقدم في جدول العمل، والتعلّم المشترك، وتمكين العلاقات.

- **إحراز التقدم في جدول العمل**: يشير هاركنز إلى قدرة القادة الذين يستهلون عملهم بتعبيرٍ صادقٍ عن اهتماماتهم على تجنب المحادثات العقيمة التي تهدر وقت الجميع. ومن الضرورة بمكان التعبير عن حاجتك، من الناحيتين الفكرية والانفعالية، بوصفها إحدى حاجاتك وليست مشكلةً عند الطرف الآخر. وبكلمات أخرى، لا تلقِ باللوم على الآخرين شزْراً، لأن ذلك يثير موقفاً دفاعياً من قبلهم. عوضاً عن ذلك، حدثهم عن مصدر استنتاجاتك. فالفرق شاسع بين «قولك أحتاج إلى معرفة السبل إلى إنجاز حصصنا من العمل في الربع القادم» وبين قولك: «لقد أخفقتَ - لقد فشلتَ في إنجاز الحصص المطلوبة».

- **التعلّم المشترك**: تتيح المحادثة التي استهلت بالصدق الفرصة لحدوث تبادل حقيقي لرؤى الجانبين. وهذا يتطلب من كليهما بذل القليل من الجهد - يجب أن يمتلك الطرفان الرغبة في توسيع آفاقهما والتعلم قليلاً. فعند الإخفاق في إنجاز حصص العمل، يحتاج الموظف إلى استيعاب أهمية إنجازها في المرة المقبلة، لكنك تحتاج أيضاً إلى فهم أسباب الإخفاق. فقد يكون عجز الموظف عن الحصول على الدعم الكافي سبباً لفشله في تحقيق أهدافه.

- **تمكين العلاقات**: تساعد المحادثة التي استهلت بالصدق، واحتوت تعلماً مشتركاً على توثيق الصلات بين الأطراف المشاركة؛ وهذا بدوره يمهد لحوار أكثر فاعلية في المرة المقبلة. فالصدق هو أساس الحصول على هذه النتائج الإيجابية - في رأي هاركنز - فهو يُولّد الثقة التي تعدُّ شرطاً لازماً للقيادة الناجحة أياً كان نوعها.

أوجد الأرضية المشتركة

صغْ موقفك، بحيث يلقى إعجاب الأشخاص الذين تنشد إقناعهم. ويمكنك القيام بذلك عبر الغوص إلى أعماق أفكارهم واهتماماتهم. لذا يفترض بك عدم الانهماك كثيراً في التعبير عن رسالتك لدرجة الفشل في الإصغاء إلى ما يقال.

ويقترح موراي م. والزيل، مدير الإدارة العالمية لخدمات التطوير الإداري والكفاءة التنظيمية في مجموعة هاي العالمية (فيلادلفيا): «راقب كينيث برانا في مسرحية «الملك هنري الخامس»؛ حيث يتنكر هنري في ملابس جندي من المشاة، ويتجول في المخيمات، ثم يصوغ حديثه بناءً على الخبرات التي اكتسبها هناك».

يتمتع الأشخاص البارعون في التواصل مع الآخرين على أحسن وجهٍ بالقدرة على وضع الأمور التي تشغل بالهم جانباً ليركزوا انتباههم كاملاً على الإصغاء لاهتمامات الآخرين، بحسب قول غولمان. «إنها لميزة عظيمة أن تطور ملكة التعاطف مع الآخرين، بحيث تتمكن من فهم أحاسيسهم بدقة حين يتعلق الأمر بإقناعهم بوجهة نظرك».

نمِّ مهاراتك في التواصل

استخدم لغة واضحةً ودليلاً قاطعاً لتعزيز موقفك، فوفقاً لكونجر، تبين الأبحاث أن المستمعين يتشربون المعلومات تبعاً لوضوحها. فتعلَّمْ تحسين مهاراتك في تقديم العروض عبر تلقي دروسٍ في التمثيل والمشاركة في ورشات عمل العروض الإيضاحية.

«انظر إلى المحادثة وكأنها عرض مسرحي؛ فالإجابات المقتصرة على الحقائق وحدها لا تحرك مشاعر الناس» على حد قول بويا تزيز.

استعمل أدوات وأساليب متنوعة للتعبير عن الفكرة بنجاح، مثل القصص والحوادث الطريفة والمصادر السلطوية. وابقَ متيقظاً لتتحول من أسلوبٍ إلى آخر عند اكتشاف عدم جدواه.

رسّخْ مصداقيتك

يرى كونجر أنه: «من العادات الشائعة بين المديرين المغالاة في تقويم مصداقيتهم الشخصية -وبصورةٍ كبيرةٍ غالباً- كما تشير الأبحاث» وتعد الخبرة والعلاقات المبنية على الثقة حجري الزاوية اللذين تبنى عليهما المصداقية، وفقاً لهاري ميلز مؤلف كتاب.

(Artful Persuasion: How to Command Attention Change Minds, and Influence People)

ويتابع هذا الأخير قائلاً: حين تعوز القادة هذه الصفات «نقلل من شأن أقوالهم». فكيف تبني علاقة ثقة؟ عن طريق قطع العهود والوفاء بها. وبالنسبة لميلز، تبدأ علاقة الثقة بـ «قانون الصراحة». وينصح بالبوح بالحقيقة - بصيغة مناسبة طبعاً، على أن تكون الحقيقة في كل الأحوال.

> **«انظر إلى المحادثة وكأنها عرض مسرحي. فالإجابات المقتصرة على الحقائق وحدها لا تحرك مشاعر الناس».**

وطّد علاقات ثقة بالآخرين عبر العمل ضمن إطار شبكة من العلاقات داخل المؤسسة وخارجها. وانتسب إلى المجموعات الأهلية والتنظيمات المهنية لتبني مهارات العمل ضمن هذه الشبكات؛ إذ يجب أن يشعر الناس باهتمامك بهم وبنموهم المهني. وكن ناصحاً أميناً - شارك في تدريب الآخرين وتقديم المشورة لهم.

سبع وسائل لتحفيز الإقناع

كيف تجعل محادثاتك مقنعةً؟ يقدم هاري ميلز، الرئيس التنفيذي لمجموعة ميلز -وهي شركة مختصة في مجال التدريب، مقرها نيوزيلاند- ومؤلف كتاب
«Artful Persuasion: How to Command Attention, change Minds, and Influence People»

للقادة سبع «وسائل لتحفيز الإقناع»، منطلقاً من مبدأ «إن البشر بخلاء في استخدام قدراتهم الذهنية. فعند التعرض للضغط أو الإلحاح في أثناء اتخاذ القرارات، تجتاحنا رغبةٌ في الحفاظ على طاقاتنا عبر اللجوء إلى نماذج عملية نابعةٍ من خبراتنا السابقة».

وعن طريق استيعاب هذه الوسائل السبع، يستطيع القادة تنظيم جهودهم المبذولة في الإقناع لتتناسب مع آلية عمل العقل البشري.

- **التباين**: نظراً لأن المحاكمة العقلية نسبية عند البشر -بحسب تعبير ميلز- استخدم التباين ليغدو نقاشك مثيراً وممتعاً. رسّخ معياراً يبرز إيجابية اقتراحك عند مقارنته به. فإن كنت تحاول إقناع فريق عملك التنفيذي بأن تسريح عددٍ من العاملين -مثلاً- يُعدّ خطوة معقولة، فاستشهد بأمثلة عن شركات أخرى اضطرت إلى تسريح آلاف العاملين فيها.
- **المبادلة بالمثل**: يشعر معظم الناس بدافع يحثهم على ردّ الجميل بمثله. وبناءً على ذلك، يبادر القائد المحنَّك بالعطاء ليحصل على ما يريده بعد ذلك. استعدَّ دائماً للمبادرة بالتنازل في أثناء المفاوضة، وتعاونْ مع الآخرين في الأمور الصغيرة، بحيث تتلقى رداً أفضل بالمقابل.

- **الالتزام والاطراد**: احصل على مواثيق مبدئية صغيرة؛ وهكذا ستربط فريق عملك بشبكةٍ من العهود لن تلبث أن تتسع لتشمل موضوعاتٍ أضخم. يرغب الناس في معرفة أنهم يتصرفون على نحوٍ مطّرد؛ لذا يبدو ضرورياً ترسيخ نموذجٍ ثابت من الالتزام. والميسِّرون الحاذقون هم على علم بذلك، لذا يحملون الأطراف المشاركة في المفاوضة على الموافقة على مجموعة من القواعد الإجرائية أولاً. وبذلك يرسون القواعد ويوطدون نموذج النقاش في آن معاً.
- **السلطة**: يتمتع المديرون بسلطةٍ مستمدة من منصبهم بصورةٍ طبيعيةٍ. وأنت الوحيد القادر على الحفاظ عليها أو خسارتها. فجهز نفسك ومارس دورك على أكمل وجهٍ.
- **النَّدرة**: يرغب الناس عادة في حيازة الأشياء التي يدركون ندرتها. نمِّ هذا الشعور في نفوس موظفيك عبر ابتكار رؤية تظهر الشركة أنها فريدةٌ من نوعها وشيءٌ نادرٌ يصعب إنجازه.
- **الانسجام**: يملك كثير من الناس دافعاً قوياً للتوافق مع الآخرين أو للانضمام إلى فريق ناجح - شيءٌ نادرٌ بالرغم من شيوع الاعتقاد المخالف لذلك. جنِّد موظفيك لمؤازرتك، عبر الطلب منهم الانضمام إلى الفريق الناجح الذي تقوده، وليس إليك شخصياً.
- **الود**: نرغب فطرياً في الارتباط بأشخاص نكنُّ لهم الود. ركِّز على أوجه الشبه التي تجمعك بأعضاء فريقك، وفتش عن سبل بناء جسور التواصل بينكم مستعيناً بالمناسبات الاجتماعية التي تبرز تلك النقاط المشتركة.

كنْ مؤسس فريقٍ فاعلاً

تمرَّنْ على قيادة مجموعات صغيرة باستخدام مضمون هادف. تولَّ مسؤولية ورشات العمل في طور تكوين المجموعات، واحصلْ على التغذية الراجعة في الظروف كافة. وفي هذا الخصوص يؤكد بويا تزيز: «متى كنت تعمل في إطار مجموعة، فلا مناص من التيقن من تحفيز الآخرين وإشراكهم في العمل وتكريس الوقت للقيام بعمل مهم». ومن المفيد أيضاً معرفة آلية بناء ائتلاف من المؤيدين لك تستطيع اللجوء إليه في أثناء محاولة إقناع أحدهم.

اكتسب مهارة المفاوضة وتدبير النزاع

وفقاً لبويا تزيز: يساعد تلقي مجموعة من الدروس لتعلم إيجاد حل بديل للنزاع على تطوير المهارات الضرورية لمساعدة الناس في خضم حالات الصراع ويؤكد على ذلك بقوله: «إنها مهارة بالغة التعقيد، خاصة في حال اسثيرت انفعالات واضطررتَ إلى تهدئة جميع الحاضرين».

ما الأمور التي يمكن اجتنابها؟

يصعب على معظم المديرين تذكر حقيقة أنهم لم يعودوا «عمالاً» مثلما كانوا من قبل، على حد تعبير داليزيل.

ويشرح هذه النقطة قائلاً: «بوصفك أصبحت قائداً، لم يعد باستطاعتك ممارسة تأثير مباشر في نتائج العمل. فهمتك باتت تقتصر على التأثير في أولئك الذين يؤثرون في النتائج مباشرةً، وذلك عبر

تحفيزهم وشحـذ طاقاتهم وجعلهم يشعرون بالقـوة والكفاءة. ويحدد جـاي كونجـر أيضاً أربعة أخطـاء شائعة ينبغي اجتنابهـا عند محاولة إقناع الآخرين بوجهة نظرك:

1- تَجنَّبِ الضغط على الآخر:

إن التشبـث بموقف ثابت منذ البداية يمنـح خصومك المحتملين شيئاً يقاومونه. والأجدى من ذلك التعبير عن موقفك ببراعة، وتحفّظ.

2- حاول الوصول إلى تسوية:

الإقنـاع هو عملية تبـادل تنازلات؛ ويجب أن يشعـر الناس برغبة الشخص الذي يحاول إقناعهم في الإصغاء إلى قضاياهم. أضف إلى ذلـك، تـؤدي التسوية غالبـاً إلى الوصـول إلى حلول مشتركة أكثر ديمومةً.

3- لا تخلط بين النقاش والإقناع:

يمثـل النقاش جـزءاً من عمليـة الإقنـاع الفاعل للآخـر بموقفك. لذا ينبغـي عليك الاعتماد على خطة أخـرى كالارتباط بالآخر على المستوى الانفعالي والتواصل معه بصورة فاعلة.

4ـ ليس الإقناع جهداً يُبذل مرة واحدة فقط:

الإقنـاع عمليـة تستلـزم الإصغاء، واختبـار الموقـف، والوصول إلى تسوية. وغير ذلك. فهي ليست حدثاً واحداً. كما أنها تستحق العناء بلا شك على الرغم من صعوبتها وبطء التقدم فيها.

قراءات إضافية

Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People by Harry Mills (2000, AMACOM, 240 pp.)

Powerful Conversations: How High Impact Leaders Communicate by Philip J. Harkins (1999, McGraw Hill, 192 pp.)

Primal Leadership by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, HBS Press, 336 pp.)



كيف تحدث التغيير
عن طريق الانتباه إلى
كلامك وكلام الآخرين؟

لورين غاري

أصاب الروائي وكاتب المقالات البريطاني جورج أورويل حين خطَّ: «النثر الجيد يشبه زجاج النافذة» أجل، فكلما ازداد وضوح اللغة، ازداد عمق فهمنا للرسالة المتضمنة فيها. لكن الكلمات تحدد رؤيتنا أيضاً وتعدّلها. وتشكل القدرة على الملاحظة واستخدام اللغة -على مستوى النص والكلمة- جانباً من جوانب القيادة، نغفل عنه غالباً.

ثَمَّة ثلاثة كتبٍ تسبر أغوار الأوجه المختلفة لهذه الفكرة، مسلِّطةً الضوء على سبلٍ معينة تستطيع عبرها جلب الوعي إلى طريقة حديثك وحديث زملائك، ومن ثم الكشف عن المخاوف والأفكار الباطنة والتناقضات التي تقف في وجه التغيير الحقيقي.

استخدام نماذج من التعبير اللفظي
لتغيير ميزان القوة

تؤلف «نقاط التقاطع في الحديث والأعراف الاجتماعية» تربة خصبة ملائمة لغرس بذور التغيير، على حد تعبير سارة مايرز مكجنتي، المشرفة على برنامج تثقيف المعلّم في كلية التربية للدراسات العليا في جامعة هارفرد، في كتابها (Power Talk) «فعلى مدار اليوم، نحن نوجد القوة والمصداقية جنباً إلى جنب مع إنجازنا، قولاً وعملاً». وبصفتك مديراً، يترتب عليك باستمرار «تنظيم تراكيب القوة والحكم على جودة الخدمات المقدمة لك عبر التحكم في زمام الأمور وتوجيه الحوار والمطالبة بحقك في القيام بذلك - أو عبر الإصغاء وإلقاء الأسئلة ومحاولة جمع المعلومات وتجميع قوة الأفكار» وبصورة جوهرية، يتعين عليك تحديد أي من النمطين الأساسيين للتواصل مع الآخرين يناسب الوضع الذي تواجهه.

«استخدام لغة السلطة»

يتطلب أسلوب الحديث هذا قيادة دفة الحوار بدلاً من الاستجابة لمبادرة شخص آخر. ويتضمن استخدام عبارات سلطوية، ونقض عبارات الآخر، ومناقشته، والتحكم في مجرى الحوار. كما يستعيض عن القصص التي تروي تجارب شخصية بالحقائق والتشبيهات التمثيلية للتعبير عن النقطة المراد إيضاحها. وتعلّق مكجنتي على ذلك بالقول: «كلما تقدمت في عملك ومنصبك تتزايد أهمية استخدام لغة السلطة. إذ تعجز عن التقدم وإحداث التغيير دون السلطة».

«لغة الدبلوماسية»

يتسم نمط الحديث هذا بالاستجابة أكثر من إصدار التوجيهات. ويتضمن إلقاء الأسئلة بغرض جمع المعلومات، وإشراك الآخر في الحوار، وتجنب المجادلات العلنية، وإبقاء قنوات التواصل مع الآخر مفتوحة، واستخدام عبارات الإنكار الدفاعي مثل «قد لا يكون ذلك مناسباً لكن».. أو «قد أكون مصاباً بجنون الارتياب حول هذه النقطة لكن..». ويعبّر هذا النمط عن التعاون والاستكشاف والدفء العاطفي والمودة. «إنه الخبير الذي يبحث عن المعلومات والأفكار، وليس المدير التنفيذي الجديد المفعم بالإيضاحات والقرارات. إنه الزعيم الراغب في الإصغاء، وقائد الفريق الذي يود مشاركة الفريق سلطته» كما جاء على لسان مكجنتي.

والنموذجان ضروريان دون شك، لكن أهمية استخدام لغة السلطة تزداد غالباً حين تبغي قيادة الأشخاص في أوقات الشدة، كما تقول. وتستشهد على ذلك بأحد الأشخاص الذين كتبت عن حياتهم وهي سنتيا دانير، التي غدت رئيسة مجموعة المنتجات الطبية في شركة هيوليت - باكارد في زمن عصيب من تاريخ المجموعة. استهلت دانير ولاية منصبها بالتأكيد على لغة الدبلوماسية فعبرت عن مقدار حماستها لهذه الفرصة واعترفت بشعورها بشيء من الخوف. لكنها سرعان ما أدركت أن الموظفين أرادوا منها تقديم رؤية مقنعة وخطط سلطوية تعالج قضاياهم وتنقل المجموعة كاملة إلى موقع أفضل. قد تدفع لغة السلطة بعض الأشخاص إلى ترك العمل - لكن ذلك ضروريٌ أحياناً. كما قد يتطلب من الفرد ثمناً شخصياً.

«فالسلطة التي تعبر عنها تنحي المتحدث جانباً. وحيثما وجدت السلطة، وجد الامتعاض أحياناً والوحدة غالباً، وربما العزلة غير المستحبة أيضاً».

إيجاد تغييرات بالغة الصِّغر.

عبر التوافق العام

تؤثر طريقة تواصلك مع الآخرين في طريقة فهمهم لك وعلى نحوٍ مماثل، تحدد طريقة حديثك مع ذاتك في سيل الحوار المستمر الذي يتتابع في ذهنك - مواقفك من العالم ومن نفسك (انظر الفقرة الآتية). ولكن الحديث ينطوي على بعد آخر يتجاوز التركيز على المفردات واختيار كلمات معينة:

إنها طريقة الحديث، التي تستطيع إعاقة التعلم التنظيمي أو دفعه إلى الأمام.

يؤدي حيّز العمل دور مجتمعٍ لغوي، على حد تعبير روبرت كيجان وليزا لاسكولاهاي؛ والأول هو أستاذ التعلم عند الكبار والتطوير المهني في جامعة ويليام أند ميريام ميهان، والثانية مديرة البحث في مشروع قيادة التغيير في كلية التربية للدراسات العليا التابعة لجامعة هارفرد. ويعلق كيجان: «نحن نبني صلات متينة -أو نفشل في ذلك- جزئياً بسبب الصيغ اللغوية الغامضة قليلاً التي نستخدمها. وبصفتك قائداً، تعدّ المشرف على هذه المجتمعات اللغوية. وبين يديك الفرصة لأن تكون واعياً ومدركاً لها - فإن لم تكن كذلك، صدقت صحة الصيغ اللغوية القائمة» وهكذا، إنْ سمحتَ للصيغ اللغوية القائمة مثل التذمر

والانتقاص من قدر الآخرين، بالتسلل دون رقيب إلى حيز العمل، تسرَّب الظلم، والإهمال، والعجز إلى المؤسسة.

ويتابع قائلاً: «عند زيارة شركة ينقصها التماسك، تتردد في مسامعك روايات عن هذه الأمور الثلاثة جميعاً» فالناس في المستويات الدنيا في المؤسسة يشعرون بإحكام قبضتهم على الأمور على نحو أفضل مما تقوم به الإدارة أو تتفشى أعراض الخلل التنظيمي خفية غير ملحوظة. فإن لم تتغير الصيغ اللغوية الحالية، حالت دون حدوث التغيير الإيجابي. إن الهدف من وراء ما أسماه كيجان ولاهاي «لغة الاتفاق العام» هو بالتحديد: هدم جهاز المناعة التنظيمي المتضخم المتآمر للحفاظ على الوضع الراهن.

إن نوعية الانسجام فقيرة في معظم المؤسسات، كما ورد في كتاب «How the way we Talk Can Change the way we work» لمؤلفيه كيجان ولاهاي. فمثلاً، يكاد يكون هناك إجماع على مستوى العالم أن النموذج المفضَّل لمعالجة أي من مشكلاتك مع شخصٍ ما هو التفاهم مع ذلك الشخص مباشرةً دون اللجوء إلى الحديث مع الآخرين دون علمه. ومع ذلك، نادرةٌ هي المجموعات التي تترجم هذا المعتقد إلى اتفاق عام. يقول كيجان من ناحيته هنا: «عوضاً عن الاتفاقات العامة، تسود معظم المؤسسات أفكار شخصية عن طبيعة السلوك اللائق - لكن أفكاراً خاصةً كهذه غير كافيةٍ دوماً. فالتحدي الذي يواجهنا في أثناء عملنا مع الفرق هو صياغة اتفاقاتٍ تؤسس لشعور بالتماسك العضوي - وهي قدرة تنظيمية تنشل الناس الذين يضلون خارج حدود الشركة

أو قيمة من قيمها، وتعود بهم برفق إلى المكان الذي ينتمون إليه، تماماً مثلما يحدث مع الجراء الضالة.

هذا، ويمكن لاتفاقٍ واحدٍ إحداث أثرٍ مهم. فلنفترض مثلاً أن أفراد فريقك كلهم متفقون على الحوار المباشر وسيلةً لحل المشكلات الناشئة. من الواضح أن هذا الاتفاق لن يستأصل مشكلة الأشخاص المغتابين، لكن مجرد وجوده يوجد إمكانية خرقه؛ وحين يحدث ذلك، تبرز فرصة البحث عن السبب.

وفي معظم الحالات، يخرق شخص ما الاتفاق مدفوعاً بالتزام كامن آخر - كالرغبة في الظهور كمستمعٍ متعاطفٍ والآخرين أو كمصدرٍ موثوق لتقديم النصيحة. فيعمل هذا الالتزام المتضاد، والجدير بالثناء، على إعاقة تماسك المؤسسة الذي يسعى الاتفاق الأصلي إلى بنائه. «يغص حيّز العمل بهذه الأنواع من التناقضات بين الالتزامات، لكنها تميل إلى البقاء غير مرئية» كما يقول كيجان، حتى إن الناس لا يدركون طبيعة التزاماتهم المتضاربة وآلية تقويضها لإنجاز المجموعة وثقتها. ويعد كشف النقاب عن التناقضات وتمحيصها بمنزلة الطريقة الوحيدة لتحويلها إلى فرص للتعلم.

يسعى الناس غالباً إلى بناء التماسك التنظيمي عبر الحوارات السرية أو التدخل باستخدام السلطة. لكن هذه النماذج محدودة الأثر، كما يؤكد كيجان. إذ يبقى جهاز المناعة التنظيمي سليماً، وهذا ما يسمح للتناقضات القائمة بين الالتزامات المتضاربة للموظفين بالبقاء في الخفاء. فإن وجد اتفاق عام، فلن تنبع مواجهة أحد أعضاء الفريق لك عند اغتيابك لأحدهم من استقامته الشخصية، بل من تماسك

المؤسسة - فالمؤسسة هي التي تعيد تكوين سلوكك وتعيدك إلى داخل حدود السلوك المقبول.

ليست هذه العملية سريعة الرسوخ. «فإنْ حاولتَ حل الأمور بسرعة مفرطةٍ، فكن واثقاً من بقائك الشخص ذاته في نهاية العملية. وعن طريق التدقيق في اللغة المستخدمة لصياغة التزاماتك وفي التناقضات الموجودة بين هذه الالتزامات، تستطيع كشف النقاب عن عدد لا بأس به من المشكلات - فإن واظبت على معالجتها، منحت الناس فرص النمو والتغيير» وفقاً لكيجان.

الإصغاء إلى الحوار مع الذات

والتخفيف من حدة القلق

جاء في كتاب «Finding Serenity in The Age of Anxiety» للمؤلف روبرت غيرزن، وهو معالج نفسي يقطن في مدينة كونكورد - ماساتشوستس: تستهدف معالجات طبية كثيرة في يومنا هذا تخفيف شدة القلق والضغط النفسي بصورةٍ رئيسة. فإن كان القلق هو ممارسة المرء لحياته اليومية وهو واعٍ لحيويتها ونشاطها، كان التخفيف من حيويتنا وتخدير إحساساتنا المفعمة بالحياة هما الطريقة الوحيدة لإنقاص حدته». عوضاً عن ذلك، يؤكد غيرزن أن التحدي لا يكمن في التخلص من القلق، بل في تسخيره لخدمة مصالحك.

ولتحقيق ذلك، ينبغي التخفيف من حدة قلقك تجاه الأمور التي تقلقك - عليك بتعلم الاسترخاء عند مواجهتها إلى الحد الذي يكفي لتمكينك من استماع ما تنبئك به.

انتبه إلى حوارك مع ذاتك، ذلك الحوار المستمر الذي يتتابع في ذهنك في معظم أوقات اليقظة. ما الذي يخبرك به عن شعورك تجاه نفسك، وعلاقاتك المهنية، ونوع العمل الأهم عندك؟ وتتضمن التفاصيل مفاتيح لحل لغز الأمور المقلقة التي تستحوذ على تفكيرك. فمتى أدركت طبيعة القلق، أعددت نفسك للاستجابة له بصورة أفضل.

ويتابع غيرزن: إن معالجة القلق شرط أساسي للتغيير النفسي، لكن السكينة الناتجة ليست حالةً ثابتةً من النعيم. «فالسكينة كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وتعني «وضوح الرؤية»، وتنتج عن وضوح النظر إلى الحياة دون استخدام المرشّحات المعتادة. ويصاحب القلق نقص التوازن في التغيير» لذا كان من الضروري أن يكون الإصغاء والاستجابة للقلق «عملية ديناميكية مستمرة».

قراءات إضافية

Power Talk: Using Language to Build Authority and Influence by Sarah Myers McGinty (2001, Warner Books)

How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation by Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey (2001, Jossey-Bass)

Finding Serenity in the Age of Anxiety by Robert Gerzon (1998, Bantam Books)

كيف تحقق غايتك
في غضون 30 ثانية أو أقل؟

نيك ريدن

سنــة 1994، بينما كان يارنيــت هيلبيرغ الابن ماراً مــن أمام فندق بــلازا في مدينة نيويورك، سمع امرأة تحيي وارين بوفيت. فدنا بارنيت مــن المستثمر الأسطوري قائــلاً: «مرحباً يا سيد بوفيــت، أنا مسهم في شركة بيركشاير هاذاوي، وشديد الإعجاب بشركاتك. لكنني أعتقد أن شركتي تضاهي معايير الاستثمار لديك.

فأجــاب بوفيت: «أرسلْ إلي مزيــداً من التفاصيل». وبعد عامٍ واحدٍ، باعه هيلبيرغ سلسلة متاجره المؤلفة من 143 متجراً لبيع الماس.

تعد قصة هيلبــيرغ أحد أفضل الأمثلة على «حديــث مصعدٍ» مؤثر، وتأتي هذه التسمية نتيجة توافر فرصة 30 ثانية لرواية قصتك -وإقناع الطرف الآخر بها- في أثناء ركوب المصعد حتى الطابق الثالث أو الرابع. أما اختيار زمن 30 ثانية، فيرتكز على المدة النموذجية لتركيز الانتباه، وفقــاً للمعلومات الواردة في كتاب (How to Get Your Point Across in 30 Seconds or Less) لمؤلفه ميلو أو. فرانك. وهو أحد أسباب تخصيص

30 ثانيـة كمعيار لبث «مقتطفات مـن خطاب سياسي» أو إعلان تجاري على شاشة التلفاز.

وبالرغـم مـن ارتباط هـذا النوع مـن الأحاديث بالتماس التمويل المـادي غالباً، إلا أنه قد يكون قيماً في أنشطة العمل اليومية. فمقابلات الحصـول على عملٍ، وتوطيد صلات جديدة عبر الأنشطة الاجتماعية، وفرص إقامة علاقات عامة، وتقديم العروض للمسؤولين التنفيذيين، وصفقـات البيع، تتطلب كلها القدرة على تحقيق النجاح في تقديم شرحٍ سريع ودقيقٍ لغايتك.

سرعـان مـا يظهر «حديـث المصعد» الـذي يستمـر 30 ثانية حسنَ معرفتـك بعملك وقدرتك على التعبير عنه. وقد تضطر إلى إغفال كثير مـن الحقائق المهمة لكن كل شخص في عالمنا اليوم يملك مهارة الحكم علـى دقة عرض الموضوع واتخاذ القرارات بناءً على بيانات ناقصة وفي الحقيقـة، يمكـن لـ 15 ثانيـة أن تكون فاعلة أكثر مـن 30 ثانية. «فكلما برعـت في الإيجـاز، ازددت نجاحـاً»، كمـا يقـول د. ألان ويـس، رئيس مجموعة ساميت كونسالتنغ في إيست غرينتش - رود آيلاند.

ويتألف سر «حديث المصعد» المؤثر من: أسر انتباه المستمعين، وإقناعهم بالمصلحة المشتركة الواعدة، ثم تهيئة الأجواء المناسبة للاستمرار قدماً. استخـدم في حديثك مصطلحات يتمكن جمهـورك من استيعابها. وعبر عـن أفكارك مرفقـة بشعور نابع مـن إدراكك لإمكانية عـدم تكرار هذه الفرصة أبداً. كم مرة تصادف وارين بوفيت في الشارع؟

نصائح أساسية لـ «حديث مصعدٍ» مؤثرٍ

حدد هدفك

إن هدف «حديث المصعد» ليس الحصول على التصديق الرسمي لتمويلٍ أو عمل أو مشروع، بل نيل الموافقة لاتخاذ الخطوة اللاحقة، سواء كانت قبول إجراء مكالمة هاتفية أو إحالة إلى الشخص المناسب أو الفرصة لإرسال المزيد من المعلومات. ويؤكد كين يانكي، الرئيس التنفيذي لمنظمة سكور، وهي منظمة تقدم خدماتها لإدارة المشروعات الصغيرة في أمريكا (SBA)، وتتكون من متطوعين متقاعدين وآخرين لا يزالون على رأس عملهم لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة: «نادراً ما تنتهي صفقة؛ فأنت، عوضاً عن ذلك، تتيح المجال لاتخاذ الخطوة اللاحقة». وأياً كان هدفك، تابع التقدم حتى النهاية.

حدد موضوع حديثك

هل تعرف موضوع حديثك جيداً بما يكفي للتعبير عنه بجملة واحدة؟ هذه المهمة أصعب مما تبدو عليه. وكما أشار مارك توين: «لم أجد الوقت الكافي لكتابة رسالة قصيرة؛ لذا سطرت لك أخرى طويلة». كذلك تمنحك المعرفة الجيدة بموضوعك القدرة على التميز عن الآخرين الذين قد يحاولون القيام بعمل مماثل. والمسألة، كما هي دائماً، تتوقف على ما تستطيع فعله لخدمة شخص ما، وليس على ما تفعله. فعبارة «أنا سمسارٌ» لا تملك تأثير عبارة «أنا سمسارٌ متخصص في تقديم المساعدة للمشترين أمثالك، الذين يبتاعون للمرة الأولى، لشراء منازل كبيرة في هذه المدينة».

أتملك من الوقت دقيقتين - أو عشراً؟

يمكـن لـ «حديـث مصعدٍ» أيضـاً أن يكـوّن لبنة لبناء عرضٍ أطول مـدةً. ويقترح ميلـو أو. فرانك، مؤلف كتـاب (How to Get your Point Across in 30 Seconds or Less) النظـر إلى كل نقطةٍ واردة في العرض المطـول علـى أنها رسالة مستقلـة مدتها 30 ثانية. «ففـي أثناء خطابك الـذي يـدوم دقيقتين أو ثلاثاً أو خمساً أو عشـراً ستتاح لك فرصة إلقاء أسئلـة تحفيزية عـدة. والإجابة أيضـاً - ورسم أكثر مـن صورة واحدة والاستشهاد بطرائف عدة أو خبرات شخصية. ذلك لأن الإستراتيجيات التـي تبقي المستمـع يقظاً ومهتماً في أثناء تقـديم رسالة مدتها 30 ثانية تستطيع تحقيق الأثر ذاته في حديثٍ أطول»، كما يقول فرانك.

اعرفْ جمهورك

«إن أسوأ محاولات الإقناع تصدر عن أولئك الذين يجهلون مؤسستي عملنـا وآليته. فمحاولـة إقناعي بالقيام بشيء غـير ممكن يهدر وقتي ووقتهـم»، على حـد تعبير يانكي. فقبل حضـور أي مؤتمر، يحدد يانكي الأشخاص الذين يريـد لقاءهم ويتقصى المعلومـات عنهم، ثم يحيك «صفقـة مصعد» خاصـة لتلبي متطلبات جمهوره. «مـا لم يسمع الناس منك ما يفيدهم، فإنهم لن يصغوا إليك».

نظّم الحديث

«ينعـم الله على بعض الناس بالجاذبية والقـدرة على الإقناع»، كما يقول ديف باور، شريك تسويق في شركة تشارلز ريفر للمضاربات، وهي

إحدى شركات المضاربات الكبرى في والتهام ماساتشوستس. «لسنا محظوظين جميعاً بهاتين الموهبتين. ومع ذلك، تستطيع رفع فاعليتك إلى الحد الأقصى. إن ركّزت على الشيء المهم، لذا عليك تنظيم تدفق المعلومات لتسهيل عملية استيعابها من قبل الدماغ إلى أقصى حد ممكن». نموذجياً يبدأ «حديث المصعد» بمقدمة، يتلوها شرح المشكلة، ثم إيجاز الفوائد المحتملة للمستمع، وأخيراً طلب الإذن باتخاذ الخطوة المقبلة في العلاقة.

استحوذْ على انتباههم عندما تحين الفرصة الأولى

يجب عليك إقامة صلة مباشرة مع جمهورك، وهي تدل على أن الإصغاء إلى قولك أمر يستحق أن يأخذ من وقتهم الثمين. ويقترح ويس البدء بعبارة محفِّزةٍ أو مميِّزة أو منافية للبداهة يخفق القلب لها، من قبيل: «لا تهمنا الجودة».

عمِّق الصلة التي أقمتها

متى استحوذت على انتباه جمهورك، عبِّر عن رسالتك فوراً. والوضوح أشد تأثيراً من الرطانة؛ لذا استخدم التشبيهات التي يستطيع جمهورك استيعابها. ذات مرة، وجب على باور توضيح آلية عمل تقنية جديدة دُعيت «التوثيق القوي». فأمسك بطاقة صراف آلي وقال: «أنت تستخدم التوثيق القوي في كل مرةٍ تستعمل هذه البطاقة مع رمز الحماية». وللتو فهم الحضور أن التوثيق القوي يتطلب مستويات

متعـددة من السرية. صممْ رسالتـك عبر الربط بين الحل الذي تقدمه واحتياجات جمهورك. علماً بأن الالتماسات العاطفية فاعلة أيضاً.

شؤون العرض

من الطبيعي أن ترغب في التحدث بسرعة كبيرة تساوي سرعة الدلال، لكن التعبير بسرعة كبيرة نادراً ما يوحي بالثقة والسلطة. وفي الواقع، يعدّ التوقـف عن الكلام مدة وجيزة أمـراً لافتاً للانتباه على نحو فاعل. «فهو يؤكد كلامك، ويمنحـك الوقت اللازم للتفكير، كما يمنح المستمع فرصة الإصغاء وتشرّب المعلومات وتخزينها في الذهن» كما يدون فرانك.

لا تنسَ التغذية الراجعة

استخدم شريط فيديو لتقويم إنجازك الخاص، واعرضْ حديثك على شخصٍ جاهلٍ بمشروعك فإن تاه في رطانة الأسلـوب أو فشل في إدراك الفوائد المحتملة، فالفرصة للتعثر قائمة أيضاً أمام جمهورك الهدف.

هـذا وإن فوائد «حديث المصعد» تتجاوز أبعاد إقناع جمهورك. فهي تستطيع مدّ يد العون لك في التركيز على التفكير والكتابة. كما يمكن أن ترفـع إنتاجيتك إلى مستوى عالٍ جداً، مما يسمح لك بإيصال رسالتك إلى عدد أكبر من الناس.

يجـب ألا يتلعثـم الموظفـون حـين يسألون: «مـا العمل الـذي تؤديه شركتكم؟» أو «كيف نستطيع المساعدة؟» يمكن لـ «حديث مصعد» إنجاز أهـداف هي في مصلحة الطرفـين، وترسيخ منطلق لتعميق العلاقات - فتتحول المصادفة إلى فرصة.

هل يجب عليك استخدام جهاز الملقن الآلي؟

في الماضي اقتصر استخدام جهاز الملقن الآلي على السياسيين والرؤساء التنفيذيين. أما اليوم، فتكاد هذه الأجهزة تغدو تجهيزات معيارية في اجتماعات العمل بغض النظر عن أهميتها. فهل يجب عليك استخدام أحدها؟

للحصول على جواب دقيق لهذا السؤال، ينبغي أن تكون صريحاً في تحديد قدراتك عند الوقوف وراء المنصة العالية، فإذا كنت متحدثاً متوتراً ينظر إلى تقديم عرضه كأنه كابوس مزعج يبدأ منذ لحظة تحديد موعد العرض، ويستمر حتى لحظة قول: «شكراً» والنزول عن المنصة، عندها يمكن لجهاز الملقن الآلي أن يكون خير معين لك؛ فهو يحسّن حالة الأشخاص الذين يعانون من نقاط ضعفٍ في أداء الحديث في معظم الأحيان. ذلك أنه يحملك على رفع بصرك بدلاً من النظر إلى الصفحة أمامك، كما يجبرك على تحريك رأسك من اليمين إلى اليسار في حركة شبه منتظمة في أثناء تنقيل بصرك بين صورتي النصين المعروضين أمامك. ولما كانت شاشة الملقن الآلي شفافةً، يتولد لدى الجمهور انطباع بأنك تنظر إلى الحشد أمامك.

أما سلبيات استخدام هذا الجهاز، فتتمثل في أن قراءة النص تولد حاجزاً بين المتحدث والحضور. فقليلٌ هم الناس الذين يقرؤون بالانفعال والحيوية ذاتهما اللذين يتحدثون بهما. كما أنه يحتجزك خلف المنصة.

ومـن الصعوبة بمكان إقامـة صلة عميقة مع جمهـورٍ ما في أثناء القـراءة من وراء المنصة ما لم تكن سياسياً يخطب في جمهورٍ حاشدٍ يبحث عن الأسباب التي تجعله ينتصب قائماً ويهتف بكل حماسة.

فالقـرار يرجع لك إذاً: إن كنت متحدثـاً واثقاً من نفسك، يفضَّل استغنـاؤك عـن استخـدام جهـاز الملقـن الآلي - ما لم تكـن راضياً بترشيح حزبك لمنصب الرئاسة. فإذا قررت استخدامه، فإليك بعض النصائح التي تحسّن من خبرتك:

1- تمرَّن: فالقراءة باستخدام جهاز الملقن الآلي ليست نشاطاً بشرياً طبيعيـاً. امنح نفسـك بعض الوقت في اليـوم السابق لليوم المقرر لتتدرّب على استخدام الجهاز وتألفه.

2- تعلّـم من الرئيـس ريغان[1]: اعتـاد الرئيس ريغـان تنويع سرعة تحريـك رأسه في أثنـاء تعقب الكلمـات؛ الأمر الـذي يترك عند الحضور انطباعاً أنه ينظر إليهم تلقائياً.

3- نـوّع من سرعة كلامك ونبرة صوتك: لا تقع في فخ الالتزام بنبرة صـوت واحدة وإيقاع ثابت في أثنـاء القراءة. تحدّث بسرعة تارة، وبتأنٍّ تارة أخرى.

4- جهّـز نفسك بنص احتياطي: يتعطل جهـاز الملقن الآلي أحياناً - كما حدث مع الرئيـس كلنتون في أثناء إلقاء خطابه السنوي. احتفظ على المنصة أمامك بنص مطبوع، وتتبع النقطة التي وصلتَ إليها هناك.

نيك مورغان.

(1) رونالـد ريغـان (1911 - 2004) أحد أعضاء الحزب الجمهـوري في أمريكا، تولى منصب الرئاسة بين عامي 1981ـ 1989. ولقب بـ «المتحدث العظيم» بسبب قدرته علـى إلقاء الخطابات بطريقة وديـة صادقة أكسبته ثقة الناس. قبل توليه منصبه هذا عمل ممثلاً وحاكماً لولاية كاليفورنيا بين عامي 1975ـ 1976.

قراءات إضافية

How to Get Your Point Across in 30 Seconds or Less by Milo O. Frank (1990, Pocket Books)



هل تلقي الأسئلة الصحيحة؟

جون بالدوني

بقدر ما يبدو إلقاء الأسئلة عملاً في منتهى السهولة، إلا أنه يمكن أن يؤلف إستراتيجية إدارية فاعلة وحاذقة تنطوي على جانب من الفن والإبداع، مثل أي إستراتيجية أخرى. وبينما يستخدم المحامون أسئلة خاصة معبِّرة بغرض إجبار الشهود في المحكمة على الإدلاء بالمعلومات، لا يمكن لأداء دور بيري ميسس[1] في عالم العمل أن ينجح في تحقيق النتائج المرغوبة.

وفي الواقع، يكاد يكون مؤكداً أنه يؤدي إلى نتائج معاكسة: فقد يشجع الموظفين على إخفاء المعلومات؛ خوفاً من تقديم إجابةٍ خاطئةٍ. كما يحفزهم على الاحتفاظ بالأنباء السيئة بعيداً عن مسامع رؤسائهم، وهو أحد أسباب الكوارث الناتجة عن التواصل مع الآخرين.

---

(1) الشخصية الرئيسة في مؤلفات إيرل ستانلي غراندر وفي البرنامج التلفزيوني الأمريكي Perry Mason (1957 ـ 66)، وتجسّد محامي دفاع يكشف المجرمين في القضايا القانونية التي يتولى مهمة الدفاع فيها.

لكـن استخدام السؤال المناسب في الوقت والمكان المناسبين يمكن أن يشـكل أداةً فاعلةً لمساعدة المديرين على الاستكشاف والاكتشاف والإيضـاح ومساعـدة موظفيهم على الوصـول إلى مستوياتٍ جديدة من الإنتاجية.

ما الحاجة إلى إلقائها؟

«يعـد الاستفسار الحقيقـي، أي إلقاء الأسئلة بقصـد إثارة التفكير وتشجيـع الآخر على السؤال بدوره، أساسيـاً للتعلم. فعبر الاستفسار لا يتعلم المدير من موظفيه فقط، بل يسهل تعلمهم عن طريق تحفيز التأمل الذاتـي لديهم» كمـا يؤكد ستيفن ج. غيـل، مستشار التعلـم التنظيمي والإنجـاز البشـري في مدينـة آن آربر ميشيغـان. فالغرض مـن إلقاء الأسئلة «ليس اختبار قدرة الموظف على الـرد الصحيح، بل مساعدته علـى التعمق في التفكـير حول أدائـه وأداء الفريق لتطويـر الإنجاز في المستقبل».

هذا، وتوجد أسباب أخرى تبيح ضرورة إلقاء الأسئلة على الأشخاص في مواقع السلطة.

وقـد جـاء على لسـان إليـوت أ. كوهان، أستـاذ ومديـر الدراسات الإستراتيجيـة في جامعة جونز هوكنـز: «إن إحدى أعظم سلبيات تولي مهام السلطة هي فقاعة الطمأنينة التي تحيط بأصحاب النفوذ. وبغض النظـر عما يتمتـع به الرؤساء مـن التقبل والانفتاح وهـدوء الأعصاب في ظنهـم: ما من أحدٍ يرغب في نقل الأخبـار السيئة. وبتلك الطريقة،

إضافة إلى طرق أخرى سواها -وهي الآثار الطبيعية للضغط والمسؤولية والخيلاء- يفقد القادة الإحساس بالمصداقية، وهو شعور طالما ميز قادة من أمثال الرئيس لينكولن». ويستشهد كوهان بالرئيس لينكولن، إضافة إلى غيره من القادة المدنيين الذين لمعوا زمن الحرب، في كتابه (Supreme Command Free Press. 2002) «وبكلمات أخرى، يستخدم فن الاستفسار خاصة وبكل بساطة؛ لتفقد مجريات الأوضاع في المؤسسة ومحيطها».

كيف تلقيها؟

إن أنجع الطرق التي يستخدمها مدير معين لإلقاء الأسئلة هي إلقاؤها في مناخ تعاوني، وكأنه يقول للموظف، بصورة جوهرية: أَدْلِ إليّ بالمعلومات؛ لنتمكن من العمل سوياً» كما يجب عليه طمأنة موظفيه أن لا خطر في إلقاء الأسئلة.

ثمة كثير من النقاط المشتركة بين القيادة الجيدة والتعليم الجيد.

يؤمن دون وينكر، وهو مدير تنفيذي سابق لشركتي بانك ون فاينانس وفورد فاينانشال، بإيجاد «آلية تسمح بتواصل اجتماعي متداخل كلياً. وأنا أدعوها لقاءً أسرياً. واللقاءات الأسرية هي - اجتماعات لأفراد المؤسسة يجري فيها توضيح السبيل إلى إنجاز رؤياك وغايتك وهدفك

الإستراتيجي» وفي هذه اللقاءات يملك الأفراد حرية إلقاء الأسئلة التي قد تعدّ تهديداً للإدارة في ظروف أخرى عادية. فمثلاً، يشجع الموظفون على الاستفسار عن الدوافع وراء عمل الشركة، وكيفية أدائها له، وأثره في العاملين فيها. ولا يمكن وقوع ذلك إلا بمعاملة الرئيس والموظف المعاملة نفسها.

ويتابع وينكر: «إن إعطاء الأولوية للعاملين من شأنه تهيئة المناخ اللازم لإيجاد تطورات مهمة وتعميقها. فنحن ندرس ما هو ناجع وما هو غير مفيد، على نحو يعزز الصراحة والإحساس بالمسؤولية والعمل الجماعي؛ إذ لا مجال للوم الآخر في اللقاءات الأسرية».

ماذا تسأل؟ ومتى؟

سنلقي الآن نظرةً على المراحل المختلفة التي يمر بها أي مشروعٍ، مع ذكر الأسئلة الضرورية في كل مرحلة.

واكب تطورات العمل:

من الضروري أولاً أن يطّلع المديرون على مجريات العمل ميدانياً. لذا باشرْ كل اجتماعٍ دوري أو اجتماع للعاملين بسلسلة من الأسئلة؛ لمعرفة الأفكار التي تحتل موقع الأولوية في أذهان الموظفين في الوقت الراهن. وعلى نحوٍ مماثلٍ، اختتم الاجتماع بقولك: «هل من مشروعات جديدة؟ هل من أسئلة؟» بحيث لا تترك مجالاً لبقاء بعض الأمور غير المنجزة أو أخرى لم تتم مناقشتها.

والنقطة الأهم هي إلقاء الأسئلة عند البدء وفي الختام بكل حيادية ممكنة. فإذا أفرطت في قيادة الحوار عند هاتين المرحلتين وقفت حائلاً دون إلقاء مجموعة من الأسئلة، بالإيحاء لا شعورياً لموظفيك بما تريد سماعه منهم.

خطط غايتك

بعد الاطلاع جيداً على مجريات الأمور وفهمها، تصبح مستعداً للتقدم خطوة في اتجاه تخطيط غايتك. وكما قال ميشيل إ. بورتر، وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد ومؤلف نصوصٍ مميزة تتناول موضوع الإستراتيجية: «إن جوهر الإستراتيجية هو اختيار ما الذي يجب ألا نفعله». فبالإضافة إلى سؤالك: «ما الذي يجب أن نفعله؟» اسألْ «ما الذي يجب ألا نفعله – أو لن نفعله؟» وعلى سبيل المثال، تحتاج الشركات التي ترغب في إيصال قيمةٍ ما لزبائنها إلى التعريف بما تعنيه هذه القيمة عندهم وما لا تعنيه – هل هو الإنجاز، أو الديمومة، أو السعر، أو الثلاثة معاً؟

استخدم خطة البحرية الأمريكية

عند دخول المشروع مرحلة التخطيط، استخدم الأداة التي يستعملها جنود البحرية الأمريكية عند أداء مهماتهم: تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، وفرص النجاح، والأخطار المحتملة.

ارفع مستوى التوقعات

بعد اتضاح البنية الهيكلية لخطة الأداء يحين أوان رفع مستوى رؤى الجميع. ويمكن استخدام الأسئلة هنا لحمل الناس على السعي لبلوغ ما قد بدا مستحيلاً. لا تكتفِ بسؤال موظفيك عما يستطيعون القيام به، بل حثهم على التفكير في توسيع أفق طموحاتهم.

تحدَّ الوضع القائم

متى أبحر المركب بمشروعك، وجب عليك هزه بعنف بين الفينة والأخرى في أثناء تلك الاجتماعات الدورية الخاصة به. فالاسترخاء مدة تزيد عن الحد اللازم يولد الرضا والقناعة. في أثناء الحرب العالمية الثانية اشتهر ونستون تشرشل بإلقاء أسئلة. بدلت الافتراضات حول ميدان القتال. وبذلك استخدم الأسئلة بمهارة لتحدي افتراضات قادة جيشه وحملهم على التفكير في حلولٍ بديلةٍ.

شخِّص الصعوبات

حين تتخذ الأمور منحىً خاطئاً -وهو أمر محتوم لا ريب- حاول تحليل الوضع للوصول إلى السبب الرئيس للمشكلة. ألقِ أسئلة عدة تبدأ بـ «لماذا؟» للكشف عن سبب المشكلة، لا عن أعراضها. وواظب على السؤال حتى تنفد الاحتمالات؛ فهذه أداة فاعلة للوصول إلى لب الصعوبة التي تعترضك.

بدّل المهمة

يستطيع سؤالٌ واحد تغيير مشروعٍ معينٍ ومهمته عندما تعترض العوائق الطريق أو تلوح في الأفق نهاية مسدودة. يؤمن دون وينكر بـ«السؤال الموجِّه». ويعرفه أنه سؤال «يؤدي إلقاؤه إلى إحداث تطورٍ مهم في تفكير المرء».

ويوضح ذلك قائلاً: «غالباً ما يشكك «السؤال الموجِّه» في أمرٍ سلمنا بصحته جدلاً». ويؤكد أن الإجابات سوف تمكن الناس من تحديد الأولويات، وتغيير العمليات، وتطوير نتائج العمل. فبإمكان «سؤال موجِّه» من قبيل «من هو زبوننا؟» إرشاد المديرين إلى التركيز على ما يرفع القيمة، مثل اختيار المنتَج وخدمة الزبائن، عوضاً عن التركيز على العمليات داخل الشركة التي تُضعِف القيمة بسبب إجبار الموظفين على صرف النظر عن الزبون.

توثّق من متابعة الأمور

لا تُنحِّ نفسك عن المجموعة بعد انتهاء الاجتماع؛ فالمديرون الذين يواظبون على الاستعلام يتجنبون المفاجآت، ويصونون موظفيهم من بلوغ الرضا والقناعة بمستوى العمل الذي وصلوه. ويعد الاستفسار بقصد متابعة سير الأمور أداة فاعلة للمديرين الجدد على نحو خاص، لأنه يمكّن الموظفين من معرفة مقدار اهتمام المدير بدقائق الأمور، الأمر الذي يبقيهم على استعداد. فإن عجز أحد موظفيك عن الرد مباشرة على سؤالك، فاطلبْ منه البحث عن الجواب وتقديمه لاحقاً

في وقت تحدده أنت. وليس الغرض من هذا الإجراء إحراج الموظف، بل التوثق من إنجاز العمل.

شجّع التعبير عن الآراء المخالفة

إن أفضل الخطط إعداداً هي تلك القادرة على الصمود أمام الأسئلة الأكثر خطراً التي تبرز في أثناء مسيرة البرنامج. تشجع القوات المسلحة الأمريكية ضباطها الأدنى مرتبة على تحدي الخطط التي سبق وطورها الضباط الأعلى رتبةً. ويشير كوهان إلى مفهوم «فرض التأثير الشخصي» قائلاً: «يستطيع الضباط الحاذقون الأعلى رتبةً تشجيع أولئك الأدنى منهم على إلقاء الأسئلة، لكنهم يفعلون ذلك باستخدام نبرة الصوت والموقف الشخصي أكثر من العبارات المبتذلة».

قد تلقى بعض التساؤلات في إطاراتٍ منظمةٍ، كالمراجعات التي تعقب تنفيذ العمليات العسكرية، حين تتاح الفرصة للجميع بدءاً بالمجندين، وصعوداً حتى المراتب العليا للإدلاء بآرائهم، لكن الأسئلة تلقى أيضاً في إطارات غير رسمية – حين يتحلق الجنود حول النار لاحتساء القهوة مثلاً، وعلى أرض المعركة، على حد تعبيره.

كثيراً ما تُدهشُ الصراحة في إلقاء الأسئلة المديرين التنفيذيين للمؤسسات، الذين يشهدون هذه الاعتراضات على القرارات في أوقات التدريب على المناورات العسكرية. لكن القوات المسلحة الأمريكية تعلمت من أخطائها؛ فإزعاج كبار الضباط بسؤال معروض في الوقت المناسب أفضل من مهمة فاشلة تؤذي أسطولاً من الجنود.

إيجاد ثقافة التعلم

إن إعـداد مناخ، لا يكتفي بإتاحـة الفرصة لإلقاء الأسئلة، بل يشجّع عليهـا، ويفتح سبلاً جديدة للتعلم. وتقـول نصيحة ستيفن غيل: «درب المديريـن الآخرين على الاستفسـار بقصد المعرفة، وليس الاختبار أو المعاقبة أو التأديب أو النقد الجارح».

ويذهـب غيل إلى أبعد من ذلـك بتشجيع المديرين علـى تعلم إلقاء أسئلة ذات نهاية مفتوحة -تتيح المجال للتعبير عن آراء مختلفة- بغرض حث الموظـف على التفكير في خبراته السابقـة. «ماذا حدث؟ ما درجة تطابق هذا مع ما أردت تحقيقه؟ ما الذي كنتَ تستطيع القيام به لتدنو بنفسـك مـن النجاح؟ مـا الأمور التـي كان باستطاعـة الآخرين فعلها لمساعدتـك على النجاح؟ ما الذي ستفعلـه في المستقبل؟ ماذا تعلمت؟» وبمفردات أخرى، لا تقلل من شأن عملية إلقاء الأسئلة.

ويؤكد كوهان: «ابقَ يقظاً في أثناء أدائها. فكرْ في الأسئلة على أنها تكوّن فئات متنوعة، بعضها للحصول على المعلومات، وبعضها لتقويم الشخصية، وبعضها الآخر لتحفيز التفكير. فكّر أيضاً في نتائج الأسئلة».

«ثمـة كثير من النقاط المشتركة من هذا الجانب، كما هو الحال من الجوانـب الأخرى، بين القيادة الجيـدة والتعليم الجيد، وهي أكثر مما قد يظنه المرء».



هل يحدُّ التواصل الأحادي البعد من أدائك القيادي؟

تيودور كيني

دعا مدير المستشفى فريقه للاجتماع، يريد منهم جميعاً إدراك ضرورة إيجاد عوائد جديدة للمؤسسة للحفاظ على بقائها، وأشار في أثناء حديثه إلى مجموعة كبيرة من الأرقام لإثبات أهمية نمو المؤسسة. لكنه بعد ذلك، وفي أثناء خروج الموظفين من القاعة، سمع إحدى الممرضات تتمتم: «أجل، حسناً، ومرض السرطان في نمو أيضاً».

ما الخطأ الذي ارتكبه هذا القائد؟ لقد نظّم كمياتٍ هائلة من الحقائق، وأوردها مجردة وخالية من أي إثارةٍ. لكنه ونتيجة تركيزه على الجانب الوقائعي أغفل الجانبين الآخرين للتواصل القيادي: الانفعالي والرمزي. إن أردت تولي قيادة الآخرين، وجب عليك التواصل معهم عبر السبل الثلاث معاً، لأن الناس يتلقون رسائل المعلومات بطرق شتى. وكثيرون هم القادة الذين يستخدمون التواصل الأحادي البعد - دون إدراك عجزهم عن تبليغ رسائلهم.

وعلـى سبيل المثال لا الحصـر، في إحصائية أعـدت في العام 2002، شملـت 1104 موظفين في أنحاء الولايـات المتحدة الأمريكية أجاب 86% من الموظفين مؤكديـن أن رؤساءهم يظنون أنفسهم بارعين في التواصل مـع الآخرين، في حين أجاب 17% فقـط أن رؤساءهم قادرون فعلاً على التواصـل الفاعل مع الآخرين. «اعتقدنا أننا نعاني ثغرة في التواصل، إلا أنه ثبت أننا مخطئون تماماً. نحن نعاني صدعاً في التواصل، وليس مجرد ثغرة»، بحسب قول بويد كلارك الذي ضمَّن الإحصائية في كتابه:

(The Leader's Voice: How Your Communication Can Inspire Action and Get Results! Select Books, 2002)

درس كلارك وشريكـه في تأليـف الكتـاب، رون كروسلاند، مئات الرسائـل الصادرة عن القيـادات في وسائل إعلاميـة متنوعة لتحديد أفضل العادات المستخدمة في التواصل ضمن المؤسسات «حين تنوي حث الناس على القيام بعمل ما، ومساعدتهم على الفهم وتعميق استيعابهم، وكسب رؤية أبعد وإثارة انفعالاتهم تجاه عملهم، عليك باستخدام الأمور الثلاثـة الآتية معاً: الحقائـق والانفعالات والرموز». وفقـاً لكروسلاند، نائب رئيس شركة توم بيترز!

وليس المقصـود بذلك استخـدام السبل الثلاثة وفـق معيار واحد. فمن ناحية، ثمة نقاط مشتركة تجمع السبيلين الانفعالي والرمزي؛ لأن الرمـوز طرق مختصـرة للتعبير عن الانفعال والمعنى معـاً. ومن ناحية أخـرى، تملك الحقائق -وخاصة المعلومـات المتعلقة بالأمور المالية التي قد تكون محجوبة عن الموظفين سابقاً- تأثيراً هائلاً.

لكن الاعتماد على الحقائــق وحدها، بالرغم مما تتمتع به من قوة، يعــد إستراتيجية محكوماً عليهــا بالإخفاق. فعندمــا يستخدم قائد ما سبيــلاً واحداً للتواصــل، يجبر المتلقي على مــلء الفراغات بنفسه لكي يفهــم المعنى - وغالباً مــا يختلف المعنى الذي يُوجــده المتلقي عن ذاك الــذي أراده المتكلــم. والعبرة مــن ذلك، كما يقــول كلارك: «إن إضافة السبيلــين الآخرين بالطرق المناسبة وفي الأوقــات المناسبة يزيد فرصة نجاح عملية التواصل بصورة ملحوظة»

وإليك بعض الطرق؛ لتمكينك من مضاعفة قوة التواصل مع التركيز على استخدام السبل الثلاثة معاً.

لا تتلُ الحقائق، بل وضِّحها

«نحن في عالم العمل. نتعبد في هيكل البيانات»، كما يقول كروسلاند. لكن السبيل الوقائعي «لا يتعلق بالبيانات، بل بتأويلها».

وهذا يسلط الضوء على شرخ شائع في عملية التواصل: يتلو المديرون البيانات عوضاً عن تفسيرها. «والناس لا يريدون تلاوة» على حد تعبير كروسلاند. «إنهم بحاجة إلى معرفة: مقدار استيعابك لهذه المعلومات؟ ومــا خلاصتها؟ وهــل تنساب الأفكار في ذهنك بصــورة منطقية؟ وهل نستطيع إدراك ذلك؟».

استخدم الانفعالات؛ لتعزيز التواصل

«كنــت رجلاً يتعامل بالأرقــام وحدها»، يقول ديف بــراون، الرئيس التنفيــذي لمتاجر فاميلي كريستشان، وهي شركة مكونة من 325 متجراً لبيع المنتجات المتعلقة بالشؤون الدينية (غراند رابيدز - ميشيغان).

بكل ثقـة، مستنداً في ذلك بصورة رئيسـةٍ إلى مقولة: «دع الحقائق تقودك إلى القرارات».

لقد خدمت الأرقام براون جيداً. فعندما كان في الثلاثين من عمره، غدا الرئيس التنفيذي لسلسلة متاجر لينز كرافترز، وهي سلسلة نامية مـن متاجر بيع البصريـات بالتجزئة، أسست عـام 1983 مبدأ «كل ما تحتاجـه من لوازم للنظـارات في مكان واحد وساعـة واحدة». وفي تلك الآونة أدرك براون أن الحقائق تقف عقبة في طريقه.

«عند استخدام الحقائق وحدها، تستطيع الوصول إلى مستوى معين مـن النتائج» على حد تعبيره «لكنها أيضاً تؤدي دوراً حاسماً في إعاقتك عن الارتقـاء إلى مستوى أعلى». وللوصول بشركتـه إلى تلك المستويات الرفيعة، اضطـر الرئيس التنفيذي الشـاب إلى «التواصل مع الآخرين وفق مستوى أرفع، انفعالياً وتبصّرياً» كما يقول.

وبعدمـا أدرك براون مشكلته، قرر افتتـاح اجتماعه بعيداً عن مكان العمـل مع 100من المديرين التنفيذيين الرئيسين بالاعتذار عن منظوره الضيـق في التركيز على الأمور الأساسية وحدهـا. ويوضح ذلك قائلاً: «بينت لهم مقدار تعاستي، وإدراكي التام أنني السبب في تعاسة بعضهم أيضاً. وأفصحت عن رغبتي في تخصيص المزيد من الوقت للبحث عن سبـل إضفاء قيمة على حياة الناس، وإضافـة قيمة على خبرة الزبون، وأداء دور القائد خادم القوم عوضاً عن دور المدير».

استفــاد براون ممــا أسمــاه كلارك وكروسلاند السبيــل الانفعالي لتعبــير القائد. ويتكون هــذا السبيل مــن عنصرين؛ يعــدّ أولهما، وهو قدرة المتحدث على مشاركــة الآخرين عواطفه بصدقٍ وبراعةٍ، مزعجاً عنــد كثير من قادة الأعمــال. «كان ذلك مرعباً»، كما يقول براون، «لأن الرئيس التنفيذي بمفهومي ليس عرضةً للضعف أو الأذى. وعندما تبدأ بمشاركــة الآخرين أحلامك ومخاوفــك وبالتحدث في مستوى انفعالي، فأنت تعرّض نفسك للضعف والأذى، لكن الأمر يستحق المحاولة».

يستخدم القادة الحاذقون السبل
الثلاثة للتوثّق من التعبير عن رسائلهم بنجاح.

رواية القصص أداةٌ مهمةٌ للقادة الراغبين في التواصل مع الآخرين على المستوى الانفعالي، كما يذكر كلارك. «فالقصص الشخصية تنبئ المرؤوسين بما يشعر به القادة، وبسبب إحساسهم بذلك».

أمــا العنصــر الثاني للسبيــل الانفعالي فهو إقامة علاقــاتٍ وثيقةٍ مع عواطــف المشاركين. تخيَّــل رئيساً تنفيذياً يقف قائــلاً: «هدفنا هو زيادة أرباح الشركة، بنسبة 32% في العام القادم»، كما جاء على لسان كلارك - ثــم يشرح بعدها الإستراتيجيات اللازمــة لتحقيق ذلك. أما جمهوره، فبعضهــم مهتــم، وآخرون حانقــون، وقســم ضئيل منهم -علــى الأقل- خائفــون. فــإن استطاع القائد مخاطبــة أولئك الأفــراد ذوي الانفعالات المتفاوتــة بطرقٍ تبين مقــدار تفهمه وعنايته الصادقة، بــدأ هذا الجدار الذي يُشيد بسهولةٍ بين القادة والمرؤوسين بالانهيار، بحسب قوله.

كيف تمزج رسائلك لتحقيق

أقصى تأثير ممكن:

تحـدَّثْ عن الأرقام، وتثبّت أن كل جزء من البيانات يضيف شيئاً من التفاصيل إلى قصتك ويدعم الوصول إلى خلاصةٍ.

استخـدم الاستعـارات المجازيـة والتشبيهـات؛ فيمكنـك تعريف الغيغابايـت بأنهـا وحدة قيـاس تعادل ألفـاً من الروايـات؛ والفدان مساحةٌ تماثل مساحة ملعب كرة القدم.

اعرضِ البيانـات بصريـاً، لكـن احـذر فقـدان السيطـرة على أعصابك. وتـأنَّ باستخدام الألوان والمؤثـرات الجذابة الأخرى، بما فيهـا العناوين الإيضاحية، واجعل عرضك بسيطاً بما يكفي؛ ليناسب استيعاب طلاب المرحلة الثانوية.

استخدم الحقائق في سياقٍ معينٍ. فحقيقة أن قوة رقاقة الحاسوب تتضاعـف كل 18 شهراً تقريبـاً لا تعدّ معلوماتٍ مهمة لمستمعٍ لا يدرك فوائد وآثار استخدام رقاقةٍ أقوى.

هـل ترغـب في إضافة الرمـوز إلى عرضك، مـع كونك تجهل من أين تبدأ؟ «ادعُ متخصصاً في فن الدعاية والإعلان وآخر في التسويق لمشاركتك الغداء، واعرض عليهما ما تحاول التعبير عنه، وحثهما على توليد الأفكار»، يقترح كلارك، «فذلك جزء من عملهما اليومي».

استفد من قوة الرموز

تستمد الرموز قوتها من مزجها المنطقي بالعاطفة، لتؤلف طرقاً مختصرة للتواصل الاجتماعي يراها الموظفون ويستوعبونها مباشرة، خذ مثلاً حالة شبكة تيرز (تي إن تي) التلفزيونية.

بقيت شبكة تي إن تي «شبكة تسلية عامة» غير متخصصة في نوع محددٍ من البرامج مدة اثني عشر عاماً، تبث برامج تلفزيونية منوعة» على حد تعبير ستيف كونين، المدير العام للشبكة ونائب رئيسها التنفيذي.

كانت الشبكة قد أُطلقت سنة 1988 للاستفادة من مكتبة أفلام شركة إم جي إم/ يو إيه التي ابتاعها تيد تيرنر، وكسبت شريحة جماهيرية لا بأس بها عبر تقديم مزيج متنوع من البرامج. ومع حلول العام 2000 برزت مشكلة نشوء أكثر من 200 قناة تلفزيونية منافسة. ومرت الشبكة، التي لم تتخصص في نوع واحد من التسالي، بوقت عصيبٍ في محاولتها الظهور بطابع مميز أمام المشاهدين.

وهكذا، وظفت الشبكة كونين، أحد كبار مديري التسويق في شركة كوكا كولا آنذاك، لإيجاد تخصصٍ إستراتيجي للشبكة للمرة الأولى في تاريخها. وبمعونته، قررت الشبكة تحويل (تي إن تي) إلى قناة متخصصةٍ في مجال الدراما التلفزيونية.

لكن كونين، وقبل أن يتمكن من الترويج للعلامة التجارية «نحن نعرف فن الدراما» عند المعلنين والمشاهدين، اضطر إلى الترويج لها داخل إطار الشبكة. فلكي تنجح علامة تجارية ما -وفقاً لقوله- ينبغي

أن يستمتع بها الموظفون. «وجب علينا القيام بأكثر من مجرد القول: هذا ما وصلنا إليه، ووضع شعار فوق رقعةٍ. إذا لم تستمتعوا بها، وتؤمنوا بها أيضاً، فلن تمثلوها».

وعلى سبيل المثال، باتت الآن جوائز «آنيوال درامي»، وهي جوائز سنوية خاصة بالحوادث المثيرة التي تحدث داخل الشبكة ونسخة معدلة عن البرنامج التلفزيوني «جوائز إيمي»، تقليداً ثابتاً في الشبكة. وقد فازت بجائزة الاجتماع الأول الأكثر إثارةً امرأة حامل تشغل منصب نائب الرئيس، جاءها المخاض في أثناء اجتماعٍ للعاملين.

وفي خطوةٍ مدهشة مثلت التزام الإدارة بتخصصها الجديد، وتركت وقعاً هائلاً في نفوس الموظفين، وافق كونين على إلغاء برنامج «دبليوسي دبليو مندي نيترو» الذي يبث على شبكة تي إن تي والمصنف من الدرجة الممتازة في قنوات الكابل الرئيسة كلها. لأن الصراع المهني لا يتناسب مع التخصص الجديد.

وجاءت نتائج المبادرة بتخصيص شبكة (تي إن تي) مثيرةً. فقد أطلقت الشبكة بعد إعادة برمجتها في حزيران 2001. ومع نهاية العام وفي سنة 2002 صنفت الأولى بين قنوات الكابل الرئيسة التي تبث للراشدين، في الفئتين العمريتين 18 – 49 و 25ـ 54 عاماً، في ساعات الذروة.

ويضيف كلارك: «ثمة آلاف الطرق للتواصل الرمزي؛ منها الاحتفالات والجوائز والشعارات، إضافة إلى الرسوم والتصاميم والتذكارات. ويمكن عد الاستعارات المجازية رموزاً مؤثرة أيضاً. ولا

تنسَ الأغنيات والقصائد والطرائـف والاقتباسات. إذ يمكن أن تشكل كلها وسائل ممتازة للتواصل الرمزي».



استخدام التواصل غير اللفظي

ينقل التواصل غير اللفظي (التواصل بالإشارات) -تعابير الوجه، والإيماءات، ولغة الجسد، والتصرفات- المعلومات تماماً كما تفعل الكلمة المنطوقة في اللقاءات الشخصية. أما مكوناته فكثيرةٌ، ويختلف الخبراء حول السلوكيات المتنوعة التي تدل عليها. لكن الأشخاص الذين يجيدون التواصل مع الآخرين يتحكمون بحرصٍ بالرسائل التي ينقلونها عبر إشاراتهم، ويتعلمون تأويل إشارات الآخرين.

تبحث المقالات المختارة في هذا القسم من الكتاب أثر الإصغاء بانتباهٍ؛ وتبدد الخرافات التي شاعت زمناً طويلاً حول الابتسام، واللمس، والتعابير غير اللفظية الأخرى؛ كما تشرح دور وضعية الجسد في التعبير عن الطاقة والثقة؛ وتشرح لك كيفية التأثير في الآخرين عبر تعابير وجهك، إضافة إلى كيفية تفسير تعابير وجوه الآخرين.



كيف تصغي؟

الإصغاء جزءٌ جوهري من التواصل المثمر
في عالم العمل

ريتشارد بيرك

من بين الأسباب الجمة المسؤولة عن إفلاس الشركات، ثمة سببٌ واحدُ نادراً ما يلحظ المديرون وجوده إنه: الفشل في الإصغاء.

فالفشل في الإصغاء إلى حاجة عملائك يهدر وقتهم، الأمر الذي يبعث البهجة في نفوس منافسيك والإخفاق في الإصغاء إلى زملائك له الأثر الهدام ذاته. وحين تنهار جسور التواصل بين المديرين تتدهور علاقاتهم وتمتد الأيدي مشيرة بأصابع الاتهام إلى الآخرين. وقد تغدو مشكلة سوء الإصغاء معدية: فسوء إصغاء المديرين يجعلهم قدوة سيئة للموظفين، مما يؤدي إلى شيوع ثقافة عامة من اللامبالاة السمعية.

هذا، ويتطلب الإصغاء اتباع منهج محددٍ؛ إذ تحتاج إلى إعادة ترتيب محتويات ذهنك لإفساح مجالٍ للحوار والمعلومات والمفارقات الناتجة عنه. مما يعني تخصيص جزء من وقتك لذلك.

ونحن حين نقول بضرورة ادخار جزء من وقتك نفترض - طبعاً - أن لديك متسعاً من الوقت لادخاره، وهو ما لا يتوافر لدى معظم المديرين الذين تعوزهم مهارات التنظيم الفاعل للوقت. «فسوء تنظيم الوقت هو السبب الذي يغفله كثيرون وراء سوء الإصغاء» كما يؤكد بيل بروكس صاحب مجموعة بروكس، وهي شركة متخصصة في تقديم الاستشارات والتدريب على فن البيع في غرينز بورد في كارولاينا الشمالية. «فالناس لا يخصصون وقتاً كافياً لتلقي الرسائل».

«سوء تنظيم الوقت
هو السبب الأكثر شيوعاً
وراء سوء الإصغاء»

يقع كثير من الناس الذين لا يوظفون مستقبلاتهم الحسية فيما يدعى «فخ النشاط». ويحدث ذلك عندما يخفق الأشخاص الذين تغمرهم مسؤوليات العمل في تحديد أولوياتهم والبدء بإنجاز المهام، دون اتباع أي ترتيبٍ معينٍ، لكي يحسّنوا من شعورهم. فإذا اتصل بهم شخص ما أو حضر للقائهم في المكتب لمناقشة مشروعٍ مستقبلي عظيم الأهمية، أقعدتهم المهام الموجودة بين أيديهم -وإن كانت تافهة- عن إيلائه الاهتمام اللازم. يضاف إلى ذلك، وفقاً لبروكس، أن الضغط النفسي الناتج عن سوء تنظيم الوقت معناه: «سيصغي الناس بصورة رئيسة إلى ذلك الصوت الهامس في أذهانهم» ذلك الصوت الداخلي الذي يشكو من وجود مهام لم تنجز بعدُ.

عندما يصبح الذهن حراً ومستعداً للإصغاء، يبرز أمامك تحدٍ آخر: الإصغاء بطريقة تناسب التعصيب الذهني الخاص بك. إذ يمكن لهذا إحداث فرقٍ مهم في كمية المعلومات التي تستوعبها، وتتذكرها في ختام حوارٍ أو اجتماعٍ ما.

لقد أظهر البحث المعرفي تفاوت الأشخاص في معالجة المعلومات السمعية. وثمة طيف واسعٌ من أساليب المعالجة يتدرج من أقصى درجات الإصغاء الخطّي إلى أقصى درجات الإصغاء الترابطي. يستوعب المستمع «الخطي» المعلومات كما يقدمها المتكلم، ويتتبع حديثه من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) دون بذل أي جهدٍ. أما المستمع «الترابطي»، فيتمتع بتعصيب ذهني مختلف. إذ يميل إلى ربط المعلومات التي يسمعها بمعلوماته السابقة. وهو قادرٌ على فهم الموضوع بالرغم من ميله إلى عدم تتبع المتكلم خطوةً خطوةً.

ويتمتع الأشخاص الذين ينتمون إلى الأنماط الخطية فعلاً بالقدرة على الإصغاء بصورة منفعلةٍ، دون الحاجة إلى أي وسائل خاصة لتعزيز إصغائهم، وذلك لأنهم يمارسونه بصورة طبيعية. «يجلس الأشخاص البارعون في معالجة المعلومات السمعية ويركزون»، كما يقول فرانك سوبر، رئيس شركة أوبتي مايند للتدريب والاستشارات، ومقرها فيرمونت، تساعد المديرين التنفيذيين على تطوير قدرتهم على التفكير والتعلم. «تشبه وجوههم شاشات الرادار؛ وهم منغمسون في كلماتك كلها».

وعلى النقيض، لا يعدّ كثير من أفراد النمط الترابطي مستمعين فاعلين حين يكونون في هذا الوضع المنفعل؛ لذا يجب عليهم القيام

بعمـلٍ ما. فإن كانوا من المهتمين بكتابة النصوص، أمكنهم رفع مستوى انتباههم بتدوين الملحوظات. وهناك آخرون يتحسن إصغاؤهم إن أتيح لهم إعـادة صياغة العبارات التي سمعوها. وقد يتحسن إصغاء البعض عـبر إلقاء الأسئلـة التوضيحية. فوفقاً لسوبـر: «يساعدهم التفكير في الأسئلـة علـى التوثّق ممـا يسمعونه. وهـذا بدوره يعينهـم على اختبار حدود استيعابهم».

ضمن الحـدود الفاصلة بين النمطين الخطـي والترابطي، يعتمد بعضـ الأفراد على لغة الجسد للحصول علـى المعلومات التي فاتتهم ونتيجـة انعدام إمكانية قراءة لغة الجسد في أثناء المكالمات الهاتفية، يتحسن «إصغـاء» هؤلاء الأشخاص تلقائيـاً في المحادثات الشخصية (وجهاً لوجه).

وثمـة أناس يتشتت انتباههم في أثناء الجلوس. «عندما أجلسُ أفقدُ قدرتي على التركيز؛ فأنا إنسان كثير الحركة بطبيعتي» والقول لسوبر.

«لربما يرغب هذا النوع من الأشخاص في قول إن إصغاءهم يتحسن في وضعية الوقوف».

أياً كان النمط الذي تنتمي إليه، هناك أمورٌ محددةٌ تستطيع أداءها لتحسين انتباهك بما يتجاوز تكييفه ليناسب قدراتك.

هيّئ مناخاً مناسباً للإصغاء اليقظ: تجنب خوض حوارات جدية في مكتبك؛ حيث يتشتت انتباهك بين طاولة مكتب تغص بالأشياء، وهاتف لا يتوقـف رنينه، وبرنامج بريـد إلكتروني ملحاحٍ. فقاعـات المؤتمرات

وجـدت خصيصاً لهذه الغاية، أو ما رأيـك في القيام بذلك في الأماكن المكشوفـة الرائعة. فاليوم، يتزايد عـدد المديرين الذين يتنزهون سيراً علـى الأقدام في حـرم المؤسسة لمنح زملائهم الانتبـاه الذي يستحقونه وممارسة بعض التمرينات الرياضية في الوقت ذاته.

حـاول الوصـول إلى الاجتماعـات باكـراً، وإن قبـل بدئهـا بدقائق فقـط. فهذا الفاصـل الزمني يهيئ لنشوء منطقــة ذهنية للانتقال من حالة الضغط النفسي الناتج عـن الرحلة إلى الحالة العقلية الضرورية للتركيز على الاجتماع. «يحتاج النـاس لبعض الوقت لتهدئة نفوسهم»، وفقـاً لميشيـل كيمب، أحد كبار المستشاريـن في شركة نمو أمريكا، وهي مزود وطني للخدمات اللاسلكية في مدينة هاكنساك - نيوجيرسي.

«اسـألْ نفسـك: أأنـت مستعد لحضـور الاجتماع؟ ومـا غايتك من حضوره؟ مـا النتيجة التي ترغب الحصول عليهـا؟». إذ يساعدك هذا التقويم الشخصي على تحسين قدرتك على الإصغاء.

في أثنـاء الحـوار، كـن متنبهـاً إلى مقـدار مـا تـدلي بـه مـن حيث المقارنـة بالشخص الآخـر. فاختـلال التوازن في الحوار قـد يشي لك ببعض المعلومات المتعلقة بمهاراتك في الإصغاء.

صمـمْ على عـدم السماح لذهنك بالشـرود، لكن إنْ حدث ذلك فلا تخاطـر بزيادة تشتـت انتباهك عبر توجيه النقد الـلاذع لذاتك. فإذا كنت عرضة للانجراف بأفكارك بعيداً بسبب شيء من كلام المتحدث، فـدوِّنْ ملحوظـةً موجـزة لتعود إلى أفـكارك لاحقاً. فهـذا يسهل عليك إعادة تركيز انتباهك.

الإصغاء هو جزء من الدور الذي يؤديه المستمع. أما الجزء الآخر فهو التعبير عن اهتمامك بالإصغاء، إذ يميل كثير من المتحدثين الذين يعتقدون أنك لا تصغي إليهم إلى الاختصار أو التغاضي كلياً عن ذكر بعض المعلومات بغضِّ النظر عن أهميتها. ولإظهار حرصك على الإصغاء، عليك ببذل جهدٍ يتجاوز قول: «آه - ها». وإليك النصائح الآتية:

استرخِ، ولا تفرط في الاسترخاء. فوضعية الراحة التي يتخذها جسدك قد تعدُّ إشارة إلى تكاسلك في تركيز انتباهك أيضاً.

كن واعياً أن الفاصل الزمني الطويل في أثناء الحديث قد يعد دلالة على انتظار المتحدث الحصول على تغذية راجعة منك. وهذا توقيت جيد لإلقاء الأسئلة الإيضاحية. اجعلْ أسئلتك موجزةً، وأتبعها بعبارة: «أكمل حديثك، رجاءً». وتستطيع إلقاء أسئلة أدق وأكثر تفصيلاً بعد إنهاء المتحدث كلامه.

احذر الوقوع في فخ «استرضاء الآخرين»، كما يسميه كيمب مازحاً، ويحدث ذلك حين يومئ أحدهم برأسه موافقاً، أو يدلي بتعليقاتٍ مرائية من قبيل: «صحيح؟». بالرغم من عدم إصغائه لأي كلمة. يترعرع مثل هؤلاء الأشخاص في أسرٍ يواظب الأبوان فيها على التذمر والشكوى، ويحتاجون إلى تفريغ هذا الحمل النفسي قبل أن يصبحوا مستمعين فاعلين.

أعطِ تلميحات مشجعة حقاً، حتى عند تعارض الآراء. فعند وقوع خلاف في وجهات النظر يميل الناس إلى الإصغاء إلى آرائهم الخاصة دون آراء الآخرين، وإذا لم يجدوا آذاناً مصغية، كرروها مجدداً على

النحـو العقيـم عينه. ولكي تلمِّـح إلى المتحدث أنك تصغـي إلى كلامه جديـاً، عبِّر عن تفهمك لرأيه. ويمكنك القيام بذلك بقولك: «أفهم من كلامك أنّ...».

إن كنـت على علم مسبقٍ بموضوع حوارٍ معين غرضه تبادل الأفكار، فحـاول تحديـد نزعاتـك التحيّزيـة تجاهـه وتعطيل عملهـا في الوقت الحـالي. وبهذه الطريقة، يقل احتمال تجليها في تعابير وجهك، ويزداد احتمال تعبير المتحدث عن آرائه / آرائها تعبيراً كاملاً.

والأهم من ذلك كله، إن شعرت بنفسك تشرد عن موضوع الحديث، فـلا تخشَ الطلب مـن المتحدث إعـادة توضيـح الفكرة التـي فاتتك. فالمتحدثـون البارعـون قـادرون عادة علـى اكتشاف ذلـك من نظرتك الشـاردة، ولـن تفقد احترامهـم لك ما لم تـدَّعِ الانتباه. وهـذا سيوفر الوقت والمال، وسيهبك شيئاً أكثر قيمةً: احترام المتحدث.

موقع آيديا بانك

www. idea-bank.com

ليس مستغربـاً مراجعـة محترفي كتابـة الخطب لعـدد كبير من الكتب المرجعية أو التنقيب في شبكة الإنترنت؛ بحثاً عن المواد المعرفية اللازمـة لعملهم. لكن رجل الأعمال النموذجي لا يملك الوقت الكافي لتمحيص كمية كبـيرة من المعلومات تحضيراً لكتابـة خطبة ما. لذا يبسـط الموقـع الإلكتروني لتشارلـز فرانسيس، «آيديـا بانك»، مهمة إيجاد مواد معرفية متعلقة بموضوع خطبتك.

جمع فرانسيس، وهو كبير المديرين التنفيذيين السابقين للاتصالات في شركة آي بي إم، مواد معرفية متنوعة.

من فكاهات وحوادث طريفة وشواهد وأمثال تشمل طيفاً واسعاً من المعلومات. بيد أن ما يميز موقعه عن المواقع المماثلة الأخرى هو وظيفة البحث باستخدام الكلمة المفتاح. إذ يرتبط بكل مادة في بنك المعطيات 5ـ 15 كلمة مفتاح. وليس ضرورياً وجود الكلمة المفتاح عينها في الشاهد المقتبس حتى يظهر في نتائج البحث. فترتبط بكلمة «بيروقراطية» -مثلاً- الكلمات الثلاث «ديمقراطية» و «إساءة استخدام السلطة» و «الانضباط الذاتي».

و«History Filo» هو أحد الميزات الأخرى للموقع. حيث تستطيع، بكل بساطة، إدخال تاريخ معين باليوم والشهر ليعرض لك الموقع عدداً من الحوادث التاريخية التي شهدها ذلك اليوم، إضافة إلى قائمة بالمشاهير الذين ولدوا فيه.

ومن المفيد أيضاً النقر على أيقونة «Speech Tips» الموجودة على الصفحة الرئيسة. تقدم لك هذه المجموعة من المقالات الموجزة نصائح لاستخدام الحوادث الطريفة والفكاهات والبيانات التاريخية بصورة فاعلة في خطبك.

يقدم موقع آيديا بانك خدمات «مأجورة» على نحو خاص للعاملين في مجال التواصل الاجتماعي، لكن عدداً كبيراً من متصفحيه هم من المديرين التنفيذيين للشركات.

ويسمـح الموقـع بمدة تجريبية مجانيةٍ تتيح لـك تحميل ما يقارب 100 مـادة في 30 يوماً، أياً كانت الأولى. فإذا قررت متابعة الاستفادة من خدمات الموقع، يمكنك اختيار خطة للتصفح بناءً على عدد المواد التي تعتقد أنك ستقوم بتحميلها.

حقيقة الابتسامة وأساطير أخرى

قراءة لغة الجسد مهمةٌ جداً، لكن الإشارات قد تكون مضللة

نيك مورغان

يطلق معظم الناس اسم «لغة الجسد» ويقصد بها الإشارات التي ترشدنا إلى دلالة التواصل الاجتماعي والغاية المنشودة من ورائه، التي نحصل عليها من إيماءات الآخر وتعابير وجهه ووضعية جسده - على سبل التواصل كلها باستثناء لغة الكلام. ويسميها الخبراء «التواصل بالإشارات»، لكن المعنى يبقى ذاته: مصدراً ثانياً للتواصل الاجتماعي بين البشر، غالباً ما يتفوق بمصداقيته وأهميته في استيعاب ما يدور حولنا على الكلمات ذاتها.

أم لعل الحقيقة هي نقيض ذلك؟ تؤدي المعرفة الدقيقة للغة الجسد دوراً جوهرياً في نجاح العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، سواء في مجال العمل أم في الحياة الشخصية. لكن معظم معارفنا غريزية -

وقد أظهرت الأبحاث العلمية الحديثة التي تناولت التواصل الاجتماعي خطأ كثير منها. الأساطير الراسخة وحقيقة كل منها.

ثماني أساطير وحقيقة كل منها

1ـ يعجز الكاذب عن النظر مباشرة إلى عيني محدثه:

ثمة اعتقادٌ راسخٌ أن الإكثار من تحريك العينين دليل كذبٍ على الأرجح. ويذكر بول إكمان في كتابه الرائد (Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace Politics, and Marriage) عندما سألنا الناس عن دلائل اكتشاف الكذب، حل الارتباك والإكثار من تحريك العينين في المرتبة الأولى. [لكن] لا يمكن الوثوق بهذه الدلائل المعروفة لدى البشر جميعاً، التي تتضمن سلوكاً يسهل كبحه، إذا كان الرهان كبيراً والكاذب لا يرغب في انكشاف أمره».

ويتابع إكمان مبرهناً عدم جدوى الإفراط في إسباغ المعاني على سلوك كهذا؛ وذلك لسببين: أولاً، بالرغم من أن هذا النمط من التواصل بالإشارات يؤكد وجود نوع من الانفعال، إلا أن ذلك الانفعال قد يدل على الكذب، وقد يشير إلى غير ذلك. فالتوتر العصبي -مثلاً- يتجلى بالإكثار من تحريك العينين، لكن عوامل كثيرة تسبب التوتر العصبي. ولكي تفهم معنى سلوك معينٍ، عليك تأويل الانفعال أيضاً.

ثانياً، وجد إكمان أن إحدى المجموعات المدروسة برعت خاصةً في إقامة اتصال بصري مباشر بدا صادقاً تماماً: إنهم المصابون بالكذب

المرضـــي. ومن هنــا ، لا يمكن الاعتماد على الاتصـــال البصري المباشر بوصفه معياراً للثقة أو الصدق.

2- يُحبَّذ الإكثار من الاتصال البصري المباشر عند الاجتماع مع أحدهم:

يأتي هذا الاعتقاد الذي ساد أمداً طويلاً أيضاً من فكرة الاستدلال علـى الكذب من حركة العينـين. والنتيجة ، ويا للأسف! هي ميل الناس الذيـن يقيمون اتصالاً مبدئياً مع الآخرين -كما هو الحال في مقابلات الحصـول على عملٍ مثـلاً- إلى تثبيت النظر على الآخر. إن باستطاعة هذا السلوك تحويل المقابلة إلى لقاء مزعج تماماً كما يمكن جعله مريحاً. إذ يشعر معظمنـا بالارتياح عند التقاء العيون لبضع ثوانٍ، لكن بإمكان أي تواصـل بصـري مباشر يدوم زمناً أطول من ذلـك أن يجعلنا نشعر بالتوتر، وقد نتصور حدوث أمرٍ آخر - ربما محاولة الشروع بسلوك يدل علـى الانجـذاب. وفي الحقيقة، أظهرت الدراسات التـي تناولت الغزل بـين الناس أن التقاء العيون مـدة طويلة يعد إحدى الخطوات الأولى في العملية.

3- إن وضع اليدين خلف الظهر يعبر عن القوة:

اعتـاد المدربـون تقديم العروض لتلقين الناس وضـع أيديهم خلف الظهـر في وضعية سميـت أحياناً وضعية «الأمـير تشارلز، ظانين خطأً أن وارث العرش الإنكليزي نموذج جيد للتعبير عن لغة الجسد. وهكذا

سـرى الاعتقاد أن تلـك الوضعية دليلٌ على القوة حتماً، لأنّ الأمير يكثر من الوقوف على ذلك النحو.

تعبر لغة الجسد عن دلائل مهمة، لكنها غير جديرة بالثقة لمعرفة نيّات المتحدث

في الواقـع، أظهرت الأبحاث أن هذا الإيماء يوحي للناس بعدم الثقة – كيـف لنا الوثـوق بك ما دمنـا عاجزين عن رؤية حركـة يديك. فإذا أردت زيادة ثقة الآخرين بك في أي وضع تجد نفسك فيه، فتجنب وضع يديك وراء ظهرك.

4- «التأشير» بالأصابع يدل على الانهماك في التفكير:

إنها تقنيــة أخرى لقنها كثير من المدربين عند إلقاء الخطب. تربط كثـير من الأبحـاث التي أجريـت على مـدار سنوات عدة بـين التفكير وإيماءات اليد تجاه الجزء السفلي من الوجه – دلك الذقن، إسناده إلى اليد، وضع الإصبع على الوجنة. فإذا كان التفكير دلالة على العقلانية، وجـب علينــا التسليم بأن إظهـار هــذه الخاصية يتم عـبر الإكثار من احتكاك اليد بالوجه.

يميــز الخــبراء بين «الرمــوز»، وهي إيمــاءات ذات معــانٍ معينة في ثقافــات معينــة، وبين الإيمــاءات، التي تهـدف إلى تيســير التعبير عن المعنــى لكنها تفتقر إلى مضمون محددٍ. ومثالاً على الرموز نذكر إشارة اليــد التي تعني «موافـق» في الولايات المتحدة الأمريكيــة. فالرمز ذاته يحمل معنى بغيضاً لدى بعض شعوب منطقة البحر المتوسط.

ومــن الأمثلة على الإيماءات: طريقة تحريك اليدين عند البحث عن كلمــةٍ مناسبةٍ لنقولها. ويقــع التأشير بالأصابع بين هذين الحدين؛ فهو إيمــاء لا يحمل أي معنى محــدد، لكنه يتجاوز مجــرد التلويح باليدين. وأفضل ما يقال عنه: إنه قد يشير إلى إظهار المتحدث حالة التفكير!

5- يظهر الأشخاص ذوو المنزلة الرفيعة سيطرتهم على الآخرين عبر لمسهم:

إن الاعتقــاد أن الأشخاص الأقوياء الشخصية في المجتمع -الرجال غالبــاً- يظهرون سيطرتهــم على الآخرين عبر لمسهــم بطرق شتى هو اعتقــادٌ آخر واســع الانتشــار. في الحقيقة، يبين البحــث العلمي شروع الأشخاص المتدنيِّ المكانة باللمس عموماً. هــذا وتشرع النساء باللمس أكثر من الرجال عادة.

يضمــن ستانلي إ. جونز كتابه (The Right Touch: Understanding and Using the Language of Physical Contact) دراســة صــادرة عن منظمــة عامة للصحة: «كانت المجموعة المدروسة تتألف من رواد عيادة لمعالجــة الإدمــان، وهو مــكان يُعالج فيــه المدمنون على الكحــول. وقد شكلت مناخاً نموذجيــاً لدراسة المكانة الاجتماعيــة، وأدوار الجنسين، واللمســ... وأظهرت [النتائــج] وجود نزعتين واضحتــين: أولاً، النساء وسطيــاً هن الأكــثر شروعاً في لمس الرجــال وليس العكــس. ثانياً، مال اللمس إلى الاتجاه صعوداً، وليس نزولاً في السلم الاجتماعي.

6- يبتسم الناس تعبيراً عن سعادتهم:

يبتسم الناس لأسباب كثيرة، والسعادة: أحدها. يصف إكمان أصنافاً عدة للابتسامة، بدءاً بالابتسامة الصادقة أو «الدافئة»، إلى ابتسامة الخوف، وابتسامة الاستهزاء. والابتسامة الفاترة، وابتسامة الشعور بالمرارة، وأخرى غيرها. وقد جاء في كتاب: «The Face A Natural History» لمؤلفه دانييل ماكنييل: «الابتسام قدرة فطرية تظهر لدى الأطفال منذ الولادة تقريباً... يبتسم الأطفال للمرة الأولى بين الساعتين الثانية والثانية عشرة بعد الولادة، وتبدو هذه الابتسامات خالية من أي معنىً. لكنها تصدر عن الأطفال وتساعد على تقوية ارتباطهم العاطفي بالأبوين. ونحن نستجيب لابتساماتهم؛ دون أن يدركوا حقيقة ما يفعلون. وتبدأ المرحلة الثانية من الابتسام في وقت لاحق بين الأسبوع الخامس والشهر الثاني، وهو: «ابتسامٌ اجتماعيٌ» يبتسم فيه الرضيع مع تثبيت نظره على وجه الشخص المواجه له.

أياً كان منشأ الابتسامة أو الدافع إليها، فهي ذات أثر قوي علينا نحن البشر. وكما يشير ماكنييل: «بالرغم من تعادل احتمال وجود مذنبين باسمين وآخرين مكشرين، ينزل القضاة بالباسمين منهم عقوباتٍ أخف، وهي ظاهرة دعيت بـ «الابتسامة الرؤوف»».

7- تعلو أصوات المتحدثين عندما ينتابهم الغضب:

مرة أخرى، يمكن التيقن أن التعبير بالإشارات يشير إلى وجود انفعال ما دون الوثوق بقدرته على تحديد نوع هذا الانفعال. فارتفاع

حـدة الصوت يرتبط بعدد من الانفعـالات، منها الغضب، ومنها التوتر العصبـي، والخوف، والإثارة، والهيجـان العاطفي، وغير ذلك. وينبغي دوماً أخذ المتحدث وسياق الحديث في الحسبان، وبتأنٍ. ويحذر الخبراء أمثـال إكمان من أن عـوزك إلى فهم جيدٍ للنمـاذج الأساسية للتواصل لدى شخصٍ معين يقلل من أملك في تأويل دقيق للإشارات الأقل ظهوراً في سلوكه.

«لقـد ثبـت أن طبقة الصوت هي الإشارة الصوتيـة الأفضل للتعبير عـن الانفعالات، علـى حد تعبير إكمان. لكنه يقـول في موضع آخر: «في حـين يعتقد معظمنا أن حدة الصـوت تعبر عن انفعالات شخصٍ معين، مازال العلماء الذين يدرسون الصوت يشكون في ذلك».

8ـ لا يمكن الوثوق في بائع سريع الكلام:

إن الاعتقـاد أن الإسراع في الـكلام يقترن بالخداع هو اعتقاد شائع وراسـخ أيضـاً. فمن الهـذر السريع للأستاذ هيـل في فيلم The Music Man إلى الحديـث السريع بصورة غير معقولة لعميل شركة فيدكس في الإعلانـات التجارية التلفازيـة في السنوات القليلـة الماضية، يستجيب الناس بحدةٍ -وبشيء من الارتياب- إلى الكلام السريع. يتحدث الناس بمعـدل 120 - 225 كلمـة/ دقيقة، وعند الحد الأعلى لهـذا المجال تبدأ عـادة مقاومة النـاس للمتحدث. لكـن، وكما يذكر إكمـان، يعد القيام بعكس ذلك سبباً أعظم لإثارة الشكوك. فالحديث البطيء الذي تتخلله فواصل زمنية يعد دليلاً أكبر على الخداع.

«تعدّ الفواصل الزمنية من أكثر الدلائل الصوتية التي تنبئ بالخداع شيوعـاً» وفقاً لإكمان «وقد تكون الفواصـل الزمنية مفرطة في مدتها أو تواترها. وإن تـردد شخص ما عندما يحين دوره في الحديث، ولا سيما في أثناء الإجابة عن سؤال الطرف الآخر.

يمكـن أن يثير الريبة، كذلـك الأمر فيما يتعلـق بالفواصل الزمنية الأقصـر مدةً عندما تتكرر عـدداً كافياً من المـرات. وقد تدل العثرات الكلاميـة على الخداع أيضـاً. وتتضمن التعابير من غـير الكلمات مثل «آه» و«آ آ آ» و «آها»؛ وتكرار الكلمات، من قبيل: «أنا، أنا، أنا أقصد أنني حقاً...»؛ وأجزاء الكلمات كقولك: «لقد أعجبتني حق - حقاً».

«قـد تظهر هـذه الـدلالات الصوتية للخـداع - أي الفواصـل الزمنية والعـثرات - لسببـين متداخلين: الأول هـو عدم تفكير الـكاذب في كلامه مسبقاً؛ فإذا لم يتوقع الكذب، أو كان متهيئاً له لكنه لم يفهم سؤالاً محدداً، تـردد وتلعثـم في كلامه. والثـاني هو خوف الـكاذب الشديـد -حتى عند التحضير الجيد للكلام- من افتضاح أمره»، كما ورد على لسان إكمان.

أظهـرت معظـم الدراسات التـي تناولت سبل التواصـل بالإشارات عـدم براعة النـاس في إخفاء مشاعرهم، إذ تتسـرب منهم الانفعالات بانتظـام، وبطرق شتى. ومـع ذلك، اتضح أيضاً عـوز معظمنا للبراعة في حـل رموز تلك الانفعـالات. وكلما قل الشك، نقصـت مهارة التعبير عـن الانفعالات وقـراءة انفعالات الآخرين، بلا شـك. لكن بالرغم من تطـوّر معارفنا بمرور الزمن ينبغي الاحتراس دوماً. وفي النهاية، تعبر لغـة الجسد عـن دلالات مهمة، لكنها غـير جديرة بالثقـة لمعرفة نيات

المتحدث. وكلما غزرت معلوماتـك المتعلقة بالإشارات التي تحاول إزالة غموضها، ازداد احتمال تفسيرك لها على الوجه الصحيح.

قراءات إضافية

Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage by Paul Ekman (2001, W.W. Norton & Company)

The Right Touch: Understanding and Using the Language of Physical Contact by Stanley E. Jones (1994, Hampton Press)

The Face: A Natural History by Daniel McNeill (2000, Back Bay Books)



هل تقف بالوضعية الملائمة لنجاحك؟

نيك مورغان

يمكن لطريقة وقوفك تغيير مجرى حياتك، مباشرةً. ففيما يخصّ رجال الأعمال، تعد وضعية الوقوف مؤشراً مهماً على مقدار الانهماك في العمل. والإيمان بالمنتجات التي تبيعها، ومقدار ثقتك في قدرة الشركة التي تعمل فيها على الحفاظ على بقائها.

تلك هي البداية فقط. هل سبق وعلمت أن سلوكك في الثواني الخمس عشرة الأولى بعد دخولك مكتب الزبون -وقبل التفوّه بأي كلمة- يرجح أن يحدد انعقاد الصفقة أو العكس؟ أو أن طريقة تحريك رأسك قادرة على زيادة سحرك وانجذاب الآخرين إليك - ومن ثم نجاحك المهني؟ أو أن نمط جلوسك إلى الطاولة سوف يحدد؛ جزئياً منحى المفاوضات؟

تقع هذه الرؤى وأخرى كثيرة في صلب البحث المعاصر الذي يتناول موضوع التواصل الاجتماعي، ويلخص غوردون ويزايت في كتابه (Teach Yourself Body Language McGraw-Hill 2004) كثيراً

منهـا بمصـطلحاتٍ عملية جـداً تتيح للقراء تطبيقهـا مباشرة بهدف تغيير حياتهم.

اتخـذ وضعية محددة. ويقترح ويزايـت أن تجرب الوقوف منتصباً، مع شد البطن، وبقاء الرأس مرفوعاً عالياً والابتسام في وجوه الأشخاص الذيـن تلتقيهـم. واظب علـى القيام بذلـك أسبوعاً، مـع التركيز على أولئـك الأفراد غير الودوديـن بالفطرة في حيز عملـك. ويتنبأ ويزايت - بنـاءً على تجارب أخرى مماثلة بتغير معاملـة الآخرين لك مباشرةً. إذ ستكسب مزيداً من الاحترام والتقدير، وستتلقى معاملةً لطيفة، حتى من قبل الأشخاص النزقين.

تعـبر وضعية جسـدك، عموماً، عن مقدار حيويتـك وثقتك بنفسك وقـوة شخصيتـك؛ فتهـدل الأكتاف وخفض البصر، وبـطء الحركة، وارتخاء البطن، كلها تفسر من قبل الآخرين أنها علامات لضعف الثقة بالنفـس وقلة الحيوية، ومن ثم تقلل من شأنـك وقوتك ونجاحك. وقد لا تكـون هـذه الانطباعات دقيقـة أو صحيحة، لكنهـا النتائج المحتومة لانطباعاتنـا الخاطفـة التي نميـل إلى تكوينها عن الآخريـن في سياق انشغالنا بالعمل.

تلك مجـرد انطباعات خاطفة. فوضعية الوقـوف وما يسمى عادة وضعيـة الجسد كلـه، يمكن أن تـؤدي أدواراً أهم بكثـير حين تفاوض لإبـرام عقد مهم أو تحـاول الفوز بصفقة ما. يرغـب الناس عادة في التعامل مع الفائزين، ويميلون إلى التخلي عن النقاط المتفاوض عليها

لمصلحة الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتعاملون مع الآخرين من موقع القوة.

ماذا عن تلك الثواني الخمس عشرة التي تعقب دخولك الغرفة مباشرة؟ يذكر ويزايت تقريراً عن بحث لقياس المكانة الاجتماعية للأشخاص الداخلين إلى مكتب معين. وفيه يميل الأشخاص ذوو المرتبة الدنيا إلى البقاء عند الباب، ويتقدم الأشخاص ذوو المرتبة المتوسطة حتى منتصف الغرفة، أما الأشخاص ذوو المنزلة الرفيعة فيسيرون حتى طاولة المكتب ويجلسون قريباً من الشخص الجالس وراءها.

ويقترح ويزايت عشرة أنماط سلوكية لتراقبها وتطورها لديك لزيادة جاذبيتك. إذ تبين الدراسات أن الجذّابين من الناس هم أكثر نجاحاً، عندما تتساوى المعايير الأخرى، فليست جدارة المرء بالمحبة الوحيدة على المحك هنا.

وإليك هذه الأنماط العشرة:

1-**الاتصال البصري المباشر**. يستحسن الإكثار منه، لكن إلى حد عدم مضايقة الآخر.

2- **تعبير الوجه**: حافظ على حيويتك، وأكثر من الابتسام، وأظهر اهتمامك.

3- **حركات الرأس**: أومئ برأسك للتعبير عن اهتمامك، وأبقِ ذقنك مرفوعاً.

4- **الإيماءات: اجعلها صادقة ومعبرة**، دون الإفراط في استخدامها.

5- وضعية الوقوف: قف منتصباً، وانحنِ إلى الأمام قليلاً لإظهار اهتمامك، واستند إلى الخلف إن أردت أن تبدو ودوداً ومسترخياً.

6ـ القرب والاتجاه: ادنُ من الآخرين قدر المستطاع، دون حشر نفسك بهم.

7ـ الاتصال الجسدي: كرر التماس مع الآخر قدر الإمكان، على ألا تسبب له الإزعاج.

8ـ الهيئة وبنية الجسم: حاول ارتداء ملابس ملونة، وحافظ على رشاقة جسدك.

9ـ التوقيت والمزامنة: سرع أنشطتك إلى أقصى حد ممكن، مع الانتباه ألا تؤثر السرعة في إنقاص الكفاءة.

10ـ النواحي غير اللفظية للكلام: حاول التوفيق بين حاجتك إلى الكلام من جهة وإلى الإصغاء من جهة أخرى.

إن بدا البدء بتطبيق هذه التوصيات مثل تنفيذ أمر طويل، فلا تيأس واعلمْ أن تنفيذ بعضها فقط سيمثل الخطوة الأولى لزيادة انجذاب الآخرين إليك. إذ لا يتحتم عليك النجاح في تطبيقها كلها دفعة واحدةً. وفي الحقيقة، ليس ضرورياً أن تحاول النجاح فيها مطلقاً إن استطعت

إيجاد الحماسة لعملك ولزملائك ولأنشطتك بوجه عام في داخلك. فإذا كنت مفعماً بالحماسة، فستكتشف ازدياد جاذبيتك بصورةٍ طبيعيةٍ، عبر القيام لا شعورياً بعدد من السلوكيات المذكورة.



ما يبوح به وجهك، وما يخفيه

عشرة دروس من أحدث ما توصلت إليه البحوث العلمية لتحسين التواصل الاجتماعي

هل الوجه نافذة إلى الروح - أم هو مجرد قناع؟ يقضي الناس يومياً وقتاً كبيراً محاولين التعبير عن مشاعرهم نحو الأحداث التي تدور من حولهم وحجبها. وغالباً ما يكون الوجه هو المسرح الذي يقام عليه استعراض الانفعالات. كذلك يتكلفون جهداً عظيماً في محاولة لفك رموز ما تخفيه تعابير وجوه الآخرين، وما تشي به.

وفي مجال العمل، يمكن أن يتوقف ازدهار مهنة كل منا أو أفول نجمها على براعته في تلك اللعبة. لقد أثمرت أبحاث دانييل غولمان عن «الذكاء العاطفي»، تقديم براهين كافية على ارتباط البراعة في فهم حقيقة مشاعر الآخر بالنجاح في أرفع مستويات عالم العمل. ويؤكد غولمان أن الارتقاء إلى قمة السارية الزلقة للنجاح محكوم بتطوير مهارتك في فهم الحياة العاطفية للآخرين، بغض النظر عن خبرتك في مجال عملك.

والوجـه هو أفضل مكان نبدأ منــه. فمنذ الطفولة نتوق إلى ملاحقة وجـوه الآخرين أكثر من أي شيء آخر. وقد وجدت إحدى الدراسات أن الرضـع يقضون أكثر من 50% من وقتهم في تمييـز وجوه أمهاتهم بعد 1-7 يومـاً فقـط من الولادة. ويلازمنا هذا الاهتمـام مدى الحياة، لكن معظم معارفنا المكتسبة لا واعية.

تعلم اللغة الإيمائية للوجه

1ـ للجمال فائدته

كثـيرة هي الأبحاث التي تناولت دراسة تعابير الوجه أداة للتواصل، وأيـدت المعلومات البدهية والعقلانية المعروفـة، لكن بعض الاكتشافات الأكـثر إدهاشاً تقلب افتراضاتنا الثقافية رأساً على عقب. بداية، بينت إحدى الدراسات أن الرضع يطيلون النظر إلى الوجوه الجميلة للبالغين أكثر من تلك القبيحة. ويا للأسف! جمالنا لا يغتني كثيراً بمرور الزمن. وتتسع حدود هذه النزعة تجاه الجذّابين وحدهم في حياتنا. إذ ليس من المرجـح أن يدين القضاة المتهمين لقباحتهم، لكنهم عادة يخففون شدة الحكـم عن الوسيمين منهم. كما ينال الأشخاص الجذابون أجوراً أكبر مـن سواهم في الأعمال المتماثلة، ويرقون إلى مناصب أعلى في مهنهم. للجمال فائدته دون شك.

2- لزيادة جاذبيتك، قلل من تحريك جفنيك

لا ريـب أن تغيـير ملامـح الوجـه ليس مـن السهولة بمـكان. لكن، يدهشنـا أن الأبحاث التي تناولت حركات الأجفان (رفة الجفن) توصي

بسبـل معينــة لمساعدتنا على زيادة جذب الآخريــن. وعلى نقيض ما هو متعــارف، ليســ ضرورياً أن تدل حركة الأجفان علــى التوتر العصبي أو الإحساسـ بالذنب؛ إنهــا إشارة إلى انشغال العقــل بالتفكير في موضوع آخــر. إذ يــزداد تواتر حركات الأجفان في أثنــاء الحديث أكثر منه عند الإصغــاء، ويمكــن استخدامها للتحكم في مجريات الحــوار. وقد حاول أحــد الباحثــين -مثــلاً- البرهنة علــى تعبيرها عــن رغبتنــا بمقاطعة الحديــث. وبلغــت قناعــة الممثــل ميشيل كــين بأهمية حــركات الأجفان درجة تكلّفه مشقة تدريب نفسه على عدم تحريك جفنيه أبداً لكي يزيد مــن تأثير صــوره الملتقطة عن قــرب (حيث قد تشغل عينــاه مساحة 20 قدمــاً على الشاشــة العريضة) وليقلل من احتمــال إبعاد المخرج عدسة الكامــيرا عنه مــن أجل ممثل آخــر. فكما أدرك كين، يرغــب النــاس في الشعور بتركيز انتباهك عليهم -والامتناع عن تحريك الجفنين في أثناء النظــر إلى وجوههم يزيد إحساسهم باهتمامك بهم، ومن ثم ينجذبون إليك وبكلمات أخــرى، يعبر الاتصال البصري المباشر عن أمور تتجاوز الصدق. وهو أيضاً يؤثر في تقويم النــاس لانتباهك إليهم- ولجاذبيتك.

3- وجوه النساء أكثر بوحاً بالمشاعر من وجوه الرجال

لقــد أثبت البحث العلمــي صحة المعلومة الشائعــة التي تقول بوجود فــروق، بين وجوه الرجــال والنســاء. منها المألوفــة، ومنها غير المتوقعة. وممــا يثير الدهشة أن ملامــح وجه الرجل تتبدل تبعــاً لتبدل مشاعره أكــثر مما يحدث لوجه المرأة. لكن ذلــك الأثر لا يشمل سوى العضلات الثانويــة للوجه. فعضلات وجه المرأة هي وسطياً أصغر، ولذلك يصعب

تمييز الحركات والارتعاشات الصغيرة في وجهها. لكن وجوه النساء أقدر على التعبير عن مشاعرهن عموماً. ويذكر أنهن يعانين مشاعر أعنف من مشاعر الرجال، وأنهن أكثر دقة في ربط تعابير الوجه بالانفعالات المرافقة. ما معنى ذلك في مجال العمل؟ ربما يحتاج الرجال إلى بذل جهد أكبر للتعبير عن الانفعالات في وجوههم -وقراءة إيماءات وجوه الآخرين- إن رغبوا في النجاح في المستويات العليا لعالم العمل.

4- النظرات خادعةٌ - لكننا جميعاً نرتكب الأخطاء عينها:

يتشابه رد فعل الناس من مختلف الثقافات تجاه ملامح معينة تظهر على الوجه. فجميعنا نظن مثلاً أن علو الجبين دليل على الذكاء، في حين ينفي البحث العلمي ذلك. كما نقرن العلامات الدالة على التقدم في السن - انحسار شعر مقدمة الرأس، وضمور العينين، واتساع مساحة الوجه بالسيطرة، بالرغم من عدم وجود ارتباط مؤكدٍ. ونطابق بين إشارات الغضب -تقطيب الحاجبين وتضيق العينين- وبين القوة والسلطة. ومن ناحية أخرى، نرى في ارتفاع الحاجبين واتساع العينين مؤشراً على الرقة والود. إن أياً من هذه الارتباطات لا يرتكز على أساسٍ واقعي. لكن المعلنين يستخدمون متحدثين ذوي وجوه طفولية لتوليد الثقة في النفوس، ووجوهاً أكبر سناً لتوليد السلطة، لأنهم يدركون إيمان معظم الناس بصحتها.

5- يحتوي الوجه على ذخيرة أساسية من الانفعالات - فتعلّمها:

يميز الناس عموماً مجموعة أساسيةً من الانفعالات، يختلف الباحثون في عددها، لكن ثمة توافقاً على الفرح والغضب والخوف

والدهشة والاشمئزاز والحزن بصورة رئيسة. ولعله ليس مفاجئاً معرفة توافق هذه الانفعالات مع الحـركات الرئيسة للعينين والحاجبين والفم. فاتسـاع العينين وسيلة لإظهار الاهتمـام، وتضيقهما يعبر عن انفعالات سلبيـة كالغضب والاشمئزاز (عند ترافقها مع إيماءات وجهية أخرى). كذلك يعبر رفـع الحاجبين عن الدهشة والاهتمام، أما خفضهما فدليل علـى الغضب والحزن. ونبتسم ونقطب الجبين، مع رفع الفم أو خفضه، للتعبير عن أحاسيسنا الجيدة أو السيئة.

هـذه هي الذخـيرة الأساسيـة للوجه، وهـي لغة مفهومـة في أنحاء العـالم. ولكي نتواصل بفاعلية مع الآخرين، ينبغي تمييز تعابيرهم هذه جيداً واستخدامهـا للتواصل معهم بوضوح. ويحتاج ذلك إلى التمرين. فمعظـم الناس، خـلا الممثلين البارعـين، يفتقرون إلى مهـارة توظيف هـذه التعابير الأساسية لحجب مشاعرهم. لكننا نقدم لك هنا منطلقاً جيداً للبدء منه: إن التقنية الأهم لتحديد الثقة والصدق (وعكسيهما) عنـد الزملاء والأقران، والمنافسين وشـركاء العمل والزبائن والمزوّدين وغيرهم هي الإصغاء ورصد أي رابطٍ بين الكلمات وتعابير الوجه.

لماذا لا ننسى أبداً وجهاً لمحناه:

هل ندرك حقاً هوية الأشخاص الذين ننظر إليهم في ساعات يقظتنا؟ لقـد بينت الأبحـاث المهارة الفـذة للبشر في تمييز وجـوه الأشخاص، حتـى عند لمحهم لمدة وجيزة. فكيف ننجز هذا العمل البطولي؟ توصل الباحثون في مختبر إم آي تي ميديا إلى نتيجة مفادها أننا نميز نماذج معينة في أجزاء الوجوه، يدعونها «العناصر الرئيسة».

فعبر تقسيم الوجه كاملاً إلى قرابة 20 «عنصراً رئيساً» يغدو تعرّف الوجه الصحيح ممكناً. ويستخدم هذا النظام لتطوير برنامج حاسوبي لتعرّف وجوه الأشخاص، ثَبتَ أنه النظام الاقتصادي والأدق لتحديد هويات الأشخاص حتى المختَلَقين منهم. ومن هذا المنطلق، سيسهل نسبياً تطوير حواسيب وآلات أخرى معدة للاستخدام اليومي وتستجيب لتعابير الوجوه. تخيل مثلاً سيارة، تقلع من تلقاء نفسها حين تجلس وراء المقود وتنظر إلى المرآة مبتسماً!

6- تظهر التعابير الحقيقية على الوجه بصورة خاطفة:

تدوم التعابير الصادقة عن الغضب والدهشة مثلاً مدة ثانية أو ثانيتين على الأكثر. وبناءً على ذلك، يمكن الاستدلال على الكذب من ديمومة تعبيرٍ ما على الوجه زمناً أطول. وبصورة عامة، ينطبق مستَهلّ التعبير الصادق على بداية الشعور بإحساس معين. لذا ترقَّبِ التعابير التي تعقب ظهور الانفعالات الأخرى المشكوك بصحتها بثوانٍ فقط، كالكلمات المعبِّرة عنها.

ففي أثناء التفاوض شخصياً مع أحد خصومك - مثلاً - من ذوي «الوجه الغامض»، راقب العينين، إذ يمتلك قليل من الناس القدرة على التحكم باتساع الحدقة والبؤبؤ وتضييقهما، وهي تعابير تصاحب الإحساس بالسعادة والحزن، والغضب، والفرح. وقد تبقى العضلات المحيطة بالفم ساكنة، لكن العينين لا تستطيعان الحفاظ على ثباتهما أمداً طويلاً.

7- لا تحدِّق:

تعد العينان الجزء الأهم من الوجه. فعلى سبيل المثال، يعاني البشر حساسيةً استثنائيةً للتحديق. فنحن لا نرغب أن يحدّق أحد إلينا، ونلجأ إلى الفرار عندما نعجز عن تجنب نظراته. قام مجموعة من الباحثين (وبنوع من القسوة) بالوقوف في زوايا الطرقات محدِّقين إلى السائقين المتوقفين عند إشارات المرور. ووجدوا أن هؤلاء انطلقوا بسرعة تفوق سرعة أولئك الذين تجاهلهم الباحثون عندما تغير لون الإشارة إلى الأخضر. وبالمثل، ابتعد المشاة الذين تعرضوا للتحديق بسرعة أكبر من سرعة المشاة الآخرين. ويغادر الطلبة مكتبات كلياتهم في وقت أبكر وسطياً عند التحديق إليهم. وتستطيع استخدام هذه الفكرة وسيلة لجعل زملائك أكثر ارتياحاً (بتجنب التحديق إليهم)، أو لإزعاجهم إن اقتضت الظروف ذلك.

8- زدْ من جاذبيتك:

إن أول ما يجذبنا إلى الآخر، أياً كان، هما عيناه. ويشير اتساع العينين وبؤبؤيهما عند الاستجابة إلى وجود اهتمامٍ متبادلٍ. ومن ثم، حدد الباحثون الصفات العامة الآتية المميزة للجمال:

عظام الوجنتين العريضة	العينان المتباعدتان
الابتسامة العريضة	الحاجبان العاليان
العينان الواسعتان	الوجنتان الدقيقتان
فتحتا الأنف الواسعتان	البؤبؤان الكبيران
حجرتا العينين العاليتان	الأنف الصغير

إن ما يثير الاهتمام في هذه اللائحة هو مقدار ما يمكن التحكم به منها. فنحن نميل إلى التفكير في الحسن بوصفه هبة تلازمنا منذ الولادة، لكن، في الواقع، الجمال هو سلوك - ومواد تجميل. جسدياً، نستطيع زيادة اتساع ابتسامتنا وعينينا وفتحتي الأنف لدينا، كما يمكننا رفع الحاجبين. وبإمكان مواد التجميل إحداث تغييرات في النواحي الأخرى كلها - اقتصر استخدام مواد التجميل على النساء والممثلين تقليدياً، لكن بوادر التغيير تلوح في الأفق اليوم.

الوجه هو الإشارة الأهم التي نبرزها للعالم؛ للتعبير عن أنفسنا واهتماماتنا، وعلينا يتوقف تقرير مظهره، وما ينبغي أن يوحي به. فهو نافذة إلى الروح «و» قناع في آنٍ معاً، ونحن نتحكم بأساريره اللحظية وبمصيره.

قراءات إضافية

Matthew Turk and Alex Pentland, "Eigenfaces for Recognition," *Journal of Cognitive Neuroscience*, Vol. 3, No. 1, 1991, pp. 71-86.

What the Face Reveals edited by Paul Ekman and Erika Rosenberg (1998, Oxford University Press, 495 pp.)

Nonverbal Communication in Human Interaction by Mark L. Knapp and Judith A. Hall (1996, Harcourt Brace, 512 pp.)

The Face by Daniel McNeill (1998, Little, Brown and Company, 288 pp.)

Primal Leadership by Daniel Goleman, Richard Boyrtzis, and Annie McKee (2002, HBS Press, 336 pp.)

«قراءة» إيماءات الآخرين

لا يكتفـي الأشخاص البارعون في التواصـل الشخصي بالتحكم في الرسائـل اللفظية وغـير اللفظية الصـادرة عنهم؛ بـل يحرصون على تأويـل رسائل الآخرين بكل دقة ممكنة، وتستطيع عبر دراسة جمهورك -ولا سيمـا انفعـالات مستمعيك وتلميحاتهم اللفظيـة والإيمائية- رفد فرص نجاحك في تبديـد المعارضة وجر الخصـوم للوقوف في صفك. كمـا تستطيـع تحسـين إمكانيـة التحري عن نفـاق الآخريـن. وأخيراً، يمكنـك تحديـد أنمـاط شخصيات الآخريـن من حولـك (انبساطي؟ انطوائـي؟) وتعلـم التحدث بـ «لغتهم» لتزيد مـن فرص تحسين فاعلية الحوار الشخصي معهم.



تغلّب على مقاومة الطرف الآخر، واظفر بتأييده

ليز سمبسون

هـا قد حان موعـد إعداد الميزانية مجـدداً. وها أنـت تجلس قبالة رئيـس شركة آر أنـد دي، وتتعارض آراؤكما مـرة أخرى. ويتم تخفيض المخصصـات مرة أخرى، وتـؤول الأمور إلى ما يلي: إما أن تحصل على التمويـل الضروري لدراستـك لذلك السوق الآسيـوي الجديد، وإما أن يوقـف العمل به، والشخص المسـؤول عن إصدار أمر الإيقاف هو رئيس شركـة آر آند دي. لماذا يعارض دوماً مقترحاتك كلها؟ لا يبدو أنه يملك فكـرة أفضـل لإنفاق المال. ويظهر لـك أن كل ما يسعـى إليه هو إيقاف مشروعك. ما الذي تستطيع قوله له لتقلب موازين اللعبة؟

أنت تدرك الوضع جيداً؛ فالفرص الكثيرة المتاحة لك اليوم للإقناع في عملك تؤدي إلى النتيجة ذاتها على الأرجح. إذ تجلس قبالة أشخاص يرفضـون الأخذ بما تحـاول إقناعهم بـه، ويتمسكون بموقـف مناقضٍ لموقفـك عملياً. كلاكما تتكلمـان، دون أن يتزحزح أيٌ منكما عن موقفه

قيد أنملة. سواء كانت فرصة لبيع منتج ما، أم لإنتاج آخر جديدٍ تحبذه دونهم، أم نقاشاً حول الميزانية - يبدو أن الجميع اتخذوا قراراتهم.

كيف عساك تحول هذا الطريق المسدود إلى فرصةٍ للتخلص من معارضة الأشخاص من حولك لوجهة نظرك؟

يقدم خبراء فن الحث والإقناع خطواتٍ مثبتة علمياً تستطيع القيام بها لزيادة احتمال نجاح محاولاتك في هذه اللعبة الصعبة، والخطوة الأولى والأهم هي إلقاء نظرة تفحصٍ دقيق على جمهورك.

ادرس جمهورك جيداً

«يفترض كثيرون منا أن كل ما نحتاجه لإقناع الآخرين هو بذل الجهد والوقت لجعلهم يفهمون قولنا، لذلك نركز على تحضير مضمون الرسالة. لكن ما تحتاجه حقيقة أولاً وقبل أي شيء، هو الإرادة للتفكير ملياً في جمهورك. «كما يقول ريك مورير، الذي يعمل مستشاراً في فن الإدارة في مدينة آرلنتون - فرجينيا، وقد سبق وقدم النصائح لمؤسسات عديدة من ضمنها لوكهيد مارتن، وآي بي إم، وإيه أوه إل تايم وورنر عندما أرادت استقدام موظفين جددٍ في مبادرات للتغيير الإداري.

ولكي تفلح في لعبة الإقناع، ينبغي الالتزام بفهم موقف الطرف الآخر وموقفك في آن معاً. ودون تلك الإرادة لدراسة حجج الطرف الآخر لن تتمكن من إقناعه ببساطة، إذ ستلهمك معرفتك هذه بالرؤى اللازمة لتغيير موقفه.

لعل مدير آر أند تي يجد الدراسات التسويقية كلها مضيعة للوقت، لأن اهتمامه ينصب على ابتكار منتجاتٍ جديدة. ولربما استطعت تغيير صيغة الدراسة لتتيح الفرصة لتنفيذ خطة جديدة بنجاح.

«ذكر بيتر دروكر ذات مرة شيئاً عن أثر «التواصل الذي يحدث داخل ذهن المستمع وليس المتحدث». فهدفك للنجاح في التواصل مع الآخر هو ربط أقوالك كلها بالمعلومات الموجودة في ذهن المستمع».

على حدِّ تعبير آن ميلر، وهي مختصة بالتدريب على التواصل الاجتماعي وتعمل في مدينة نيويورك. «ينبغي عليك إدراك حقيقة أن كل فرد منا هو مجموعة من الخبرات والذكريات، وتحدد خبراتنا وذكرياتنا معرفتنا للعالم، كما نطور وجهات نظرنا عبرها، وننتقي المعلومات الجديدة الواردة إلى الذهن والقلب وفقاً لها. ويدرك الأشخاص البارعون في التواصل هذه الحقيقة ويتغلبون على الآراء المعارضة عبر توظيف التشبيهات والاستعارات المجازية للوصول إلى القبول والتفاهم المشترك»».

انتبه للانفعالات

إن أردت فهم جمهورك، وجب عليك فهم مقاومتهم لرسالتك و«السبب» وراء قولهم «لا». ويمثّل التغلب على المقاومة عبر رؤيتها من ثلاثة مستويات. متداخلة، يحتمل عمل الجمهور وفقاً لها، عوضاً عن اتباع منهج شامل واحد، حجر الزاوية لكتاب ريك مورير: «Why Don’t You Want What I Want? How to Win Support for

Your Ideas Without Hard Sell, Manipulation or Power Plays»
وتحتل الانفعالات موقعاً جوهرياً في اثنين من هذه المستويات الثلاثة.

يقودنا ذلك إلى نقطة رئيسة أخرى: أعر انتباهك للانفعال الذي يعانيه خصمك. فذلك شرط أساسي للتفاهم، لكن رجال الأعمال يتهربون منه بسبب تعقيد الانفعالات والارتباك الناتج عن التعامل معها.

ويعزو مورير ما يدعوه المستوى الأول من المقاومة إلى مضمون فكرتك؛ ويتعلق هذا المستوى بالاختلاف في تأويل رسالتك، متجلياً في قول الطرف الآخر: «لا أفهم ما تقول» أما المستويان الثاني والثالث فينبعان من الانفعال. ينشأ المستوى الثاني عادةً من الخوف الذي ينتاب الطرف الآخر كنتيجة لفكرتك، ويتجلى بقوله: «لا يعجبني ذلك». ومثالاً على المستوى الثاني من المقاومة نذكر رد الفعل الذي يظهره الموظفون عندما يعلن المدير التنفيذي عن احتمال تغيير بنية الشركة نتيجة الاضطرار لإعفاء عدد من الموظفين من العمل بهدف تخفيض النفقات: الفكرة لا تعجبهم؛ لأنهم يخشون خسارة وظائفهم.

والمستوى الثالث من المقاومة هو الأصعب تجاوزاً؛ وفيه لا يعارض الطرف الآخر فكرتك، بل يعارض شخصك أو ما تمثّله. ورسالته هنا: «أنت لا تعجبني».

في حين يحتمل وجود أكثر من مستوى من هذه المستويات الثلاثة في كل معارضة تواجهك، ينبغي التركيز على المحتوى الانفعالي للمستوى الثالث للحصول على الفرصة لكسب تأييد الآخرين. فوفقاً لمورير: «إن

الفشل في الاعتراف بوجود المستوى الثالث من المعارضة كحقيقة واقعية يشكل سبباً رئيساً لإخفاق كثيرين في تحويل المعارضة إلى تأييد».

ما حقيقة شعور مدير آر أند دي تجاهك وتجاه المسوقين الآخرين؟

تعد معرفة هذه العواطف، وإن لم تكن عواطف سارة، المبدأ الرئيس للبدء بردم الهوة الناتجة عن خلافاتكما.

أصغِ

لكي ترى الأمور من منظور آخر وتكسب ثقته، يجب الإصغاء باهتمام إلى كلامه. عندها فقط ستتاح لك الفرصة لإقناعه برؤية الأمور من وجهة نظرك.

«إن اعتقدت أن الإصغاء ليس حاسماً، فكِّرْ في الشعور الذي ينتابك في أثناء تناول الغداء بصحبة شخصٍ يتحدث طوال الوقت عن اهتماماته أو قضاياه أو منتجاته أو خدماته»، وفقاً لميلر. «إن أول ما يخطر في بالك: متى سيحين الوقت المناسب لطلب الحساب؟ ثمة حكمة قديمة تقول:

«وهبنا الله أذنين اثنتين وفماً واحداً، لأنه -لا بد- يريد أن يكون إصغاؤنا ضعف كلامنا». فإذا لم تصغِ للطرف الآخر، فلن تتمكن أبداً من التغلب على موقفه المعارض أو حمله على الأخذ بوجهة نظرك».

هذا هو المنهج الذي اتبعته لين غرنزنغ - بوفال، وهي محترفة في فن التواصل الاجتماعي، وتقيم في شيبوا فولز في ولاية ويسكونسن، في أثناء 20 عاماً من حياتها المهنية في مجالات التعليم والطاقة والرعاية

الصحيــة، وفيها رأت الآخرين يرتكبون خطأ محاولة توطيد المصداقية وكسب السلطة عن طريق السيطرة على مجريات الحديث.

«لكــي تتمكن مــن إقنــاع الآخر، يجــب أن تمنحه سببــاً لتصديقك والوثــوق بك. عندهــا فقط سيــزداد احتمال محاولته «فهــم» رسالتك والرغبــة فيهــا، لأنــك تعجبــه. ستكــون محاولــة إحــداث التغيير دون تخصيص الوقت الكافي للإصغاء إلى وجهات نظر الآخر بمنزلة خطوةٍ مهنيةٍ سيئــةٍ. لذلك أوصي دائماً بجمع أكبر قــدر ممكن من المعلومات عن خلفية المشاركين الآخرين وموقف كل منهم من موضوع معينٍ».

حدد نمط المتعلم الذي تتعامل معه

عنــد الإصغــاء إلى كلام خصمــك، لاحظ الطريقــة الفضلى لتلقي المعلومــات من قبلــه. وعندها ستتمكن مــن عرض قضيتــك بالطريقة الأكثر فاعلية.

في أثنــاء عمــل تيــم هيفرنــان سياسياً متدربــاً في سنــوات دراسته الجامعيــة، تعلم -وهو الآن مدير الحسابــات في شركة كي سي إس إيه (نيويورك) للعلاقات العامة- التغلب على مقاومة الآخرين رسائله عبر الإصغاء إلى المفردات التي ينطقونها. ويذكر في هذا الشأن: «ثمَّة ثلاثة سبــل مختلفة للتعلم لدى الناس: السمعي والبصري والحركي الحسي. ويتضــح المفتــاح للكشف عــن الأسلــوب المسيطر لدى شخصٍ ما عبر استخدامــه لعباراتٍ مثل: «أنا أسمعــك» أو «أرى ما تقول» أو «أشعر...» فعندمــا يكــثر شخص معين مــن استخــدام تلميحات بصريــة، أصوغ

عبارة مشابهة للرد عليــه، مثل: «يبدو لي مثل...». وهكذا، عبر التحول إلى استخــدام الأسلــوب المسيطــر لديــه، أزيد من قدرتــي على تخطي مشكلــة عدم إصغائه إلى كلامي الناتج عن معالجته للمعلومات بصورة مختلفة».

حافظ على تناغم

رسائلك اللفظية والإيمائية

عنــد الانخراط في لعبة الإقناع الشاقة هذه، لا يكفيك فهم الطريقة المثلــى التــي يستخدمها المستمعــون لتلقي المعلومات المرسلــة إليهم، بل يجــب تقديم تلك المعلومات بسبــل بالغة الانسجــام والتوافق. وبكلماتٍ أخــرى، ينبغــي أن تتوافق رسائلــك الإيمائية مع تلــك اللفظية. فمثلاً، ستخفــق في إقنــاع شخصٍ ما إن عبرت له بلغــة جسدك، فلم تصافحه بقوة، بالرغم مما ستقوله.

وقــد أظهر بحــث أجرته كارولــين كيتنغ وهي أستــاذة في قسم علم النفســ في جامعة كولغيــت وتعرِّف الإقناع -على غــرار هيفرنان- بأنه فن التلاعب اللفظي وغير اللفظــي، القدرة الشديدة للأطفال في عمر 4 - 5 سنوات على الإقناع. ووجدت أن الأطفال ذوي النفوذ الأعظم على مجموعــات أقرانهم يتمتعون أيضــاً بمهارة فائقة في الكــذب والنتيجة نفسها انطبقت على البالغين.

وتعبر عن ذلك بقولها: «اكتشفنا أن الأفراد الذين نجحوا في تحقيق رغباتهــم بالرغم مــن معارضة الآخريــن في المجموعة يتمتعــون بقدرةٍ

عالية على الإقناع عند رواية قصة مختلقة، مثل تناول شراب مرٍّ ومقزز، وإقناعنا -أمام شاشة الكاميرا- أنه في الحقيقة لذيذ الطعم».

فهل يعني ذلك أن تطوير مهارات الإقناع يتطلب تعلم الكذب المقنع؟

«لم نكترث لقدرة الخاضعين للدراسة على الكذب، بل ركزنا الاهتمام على مهاراتهم في التمثيل»، تقول كيتنغ «تذكّرْ ، مع ذلك، أن القادة مطالبون بالكذب دوماً؛ حيث يجب عليهم إظهار الثقة بالنفس في أثناء القلق، أو النشاط بالرغم من إجهادهم الشديد. ولعل ذلك هو سبب توليهم مناصبهم، لأن باستطاعتهم السيطرة علينا والإيحاء لنا عبر سلوكياتهم الإيمائية».

إن لم يسبق لك التفكير في التغلب على المقاومة في علاقاتك مع الآخرين عبر ضبط سلوكياتك الإيمائية فعليك القيام بذلك الآن.

تعود كيتنغ بالذاكرة إلى حالة مقابلة حديثة لمرشحٍ لمنصب عملٍ كاد يكون الأفضل -بعدما أجاب عن الأسئلة كلها بصورة صحيحة- لولا إضعافه موقفه بإيماءاته. «لقد أدار ظهره لأحد أعضاء اللجنة، مما جعلني أتنبأ أن هذا الشخص سيعطيه الدرجة الدنيا. بعد ذلك، أسند ظهره إلى كرسيه واختفت الابتسامة عن وجهه استجابة لملحوظة غبية حقاً أوردها أحدهم، لقد سبَّب سلوكه ذاك كارثةً، وتنبأت -مجدداً، وبدقة- أن هذا سيكون التقويم الثاني الأدنى».

وسرعـان ما أصبح هناك اثنــان من أعضاء اللجنة ممن لا يصغون إلى كلام المرشح مطلقاً، وذلك بسبب سلوكه الإيمائي. وتشير كيتنغ إلى أن غموض الإيماءات يمنحها قدرة لا مثيل لهـا على تقويض جهودك، فهـي غالباً تعمل خـارج نطاق الإدراك البشري، وبذلـك لا يعلم الناس سبب عدم إعجابهم بك حقاً.

وتتابـع قائلـة: «إن لم يسبق لك التفكير في التغلـب على المقاومة في علاقاتك مـع الآخرين عبر ضبـط سلوكياتك الإيمائيـة فعليك القيام بذلك الآن؛ إذ تحتاج إلى التدرب عليها تماماً مثلما تتدرب على الكلام الذي ستدلي به.

اعرض وجهة نظرك مسبوقة
بوجهة نظرهم

خاتم أسرار فن الإقناع هو عرض وجهة نظرك مسبوقة بوجهة نظر الخصم عند معرفتك أن الموضوع مثير للجدال.

وتنصـح كيتنغ: «إن كنت تجادل جمهوراً واسع الاطلاع على موضوع النقاش وتعلم مسبقاً تحيزه إلى معارضتك، فإن أفضل ما تقوم به هنا هو خوض نقاش ثنائي الأطراف - وجهة نظرهم ووجهة نظرك. وبذلك ستسلبهم فرصة مقاومتك؛ إذ سيضطرون للمشاركة في إيجاد الحل.

لقـد علمتنـي دراستـي للناس أن التزامهـم بالقواعد يـزداد حين يشاركون في سَنِّها».

وإن أخذ وجهات نظر الآخريـن في الحسبان يتطلب تفكيراً وتدريباً كبيريـن. لكن المكافأة تساوي الجهد المبـذول، لا سيما عندما يعدّ بناء علاقـاتٍ طويلـة الأمد والحفاظ عليها أكثر قيمة مـن نيل مكاسب على المـدى القريـب. وتزداد هـذه الحالـة في المؤسسـات التـي تعتمد على الأحـلاف الإستراتيجيـة الداخليـة والخارجية؛ حيث تتشـارك الفرق المتعددة في أهدافٍ واحدةٍ، لكنها تختلف في كيفية تحقيقها.

إذا كنت معنياً بالتعاون الطويل الأمد، فلا مناص من تطوير تقنيات تساعـدك على الفـوز بتأييد الآخرين لرسالتـك دون التورط في معركةٍ غير مستحبةٍ.

قراءات إضافية

MindControlMarketing.com: How Everyday People Are Using Forbidden Mond Control Psychology and Ruthless Military Tactics to Make Millions Online by Mark Joyner (2002, Steel Icarus)

Why Don't You Want What I Want? How to Win Support for Your Ideas Without Hard Sell, Manipulation, or Power Plays by Rick Maurer (2002, Bard Press)



كيف تكشف كذب زميلك في الفريق؟

كشف النقاب عن العلامات الخفية للخداع

كيف تميز كاذباً؟ يصف بول إكمان -وهو أحد الخبراء المتمرسين في هذا المجال- هذا العمل بأنه أصعب وأسهل مما قد تظن. ويكشف كتابه الرائد (Telling Lies: Clues to Deceit in the Market Place, Politics, and Marriage) عن وجهي لعبة الكذب القديمة.

تأتي صعوبة تمييز الكاذب من عجز المعايير التي توصَّلْنا إليها للتواصل مع الكاذبين وكشفهم عن تقديم مساعدة كبيرةٍ في الواقع. فالإكثار من تحريك العينين قد يدل على التوتر العصبي أو الخجل فقط. وربما كان الأشخاص الذين ينظرون مباشرة في عيوننا مصابين بالكذب المرضي - أو لعلهم ببساطةٍ أقنعوا أنفسهم بصدق كذباتهم بداية. وأخيراً، قد تنتابك رغبة قوية بتصديق الكذبة. فوفقاً لإكمان، استطاع هتلر إقناع تشمبرلن بعدم نيته غزو تشيكوسلوفاكيا -جزئياً- بسبب الرغبة الشديدة لتشمبرلن في تصديقه.

أمــا أولئك الذين يرغبــون في إتقان مهارة كشف الحقيقة وتمييزها عــن الخيال، فيقدم لهم إكمان بعض النصائح لتسهيل ذلك. ويستهلها بإخبارنــا مباشــرة وبوضــوح: «لا توجد إشــارة تميز الكــذب ذاته - لا الإيمــاءات ولا تعابير الوجــه أو ارتعاش العضلات». لكــن، ثمة إشارات تشــي بالانفعــالات المناقضــة للقصــة التي يرويهــا شخص مــا. يركز الكاذب نموذجياً على الكلمات التي ينطقها، وهكذا، في حين أننا نفتش عــن الكذبة في تناقضــ المعلومات الــواردة في القصة في المقــام الأول، يمكن لقضية الكاذب أن تكون مدروسة بعناية. لكن إكمان يؤكد أن هذا لا يتعــدى خط الدفاع الأول، مشــيراً إلى إمكانيته العثــور على المفاتيح الضرورية لكشف الكذب فيما يسمى الهفوات الفرويدية وعثرات اللسان الأخــرى. فــإذا صرح أحد أفراد فريقك: «لا أحــب تلك الفكرة - أعني أحبها»، خذ في الحسبان احتمال وجود الحقيقة في عبارته الأولى.

إذ يرجــح أن تكشف هفــوة فرويدية واحدة العواطــف السلبية التي يصعب التعبير عنها في ثقافة تتطلب التفاؤل الدائم في عالم العمل.

مــا أفضل علامــات الكذب؟ يشير علينا إكمــان بالبحث عما يدعوه الارتشاحــات - في الصــوت والجســد. تظهر هــذه الارتشاحات عندما تشي إحدى إيماءات الكاذبة أو التغيير في نغمة صوته بكذبة.

وعلى سبيل المثال، من السهل تمييز العلامتين اللفظيتين الرئيستين. إذ أظهــرت أبحــاث إكمــان أن الناس يــترددون، ويرتكبــون مزيداً من الأخطــاء اللغوية عندما يقولون كذباً مقارنة بحالهم عند قول الصدق. ويضاف إلى ذلك، تميل نبرة أصواتهم للارتفاع - دلالةً على التوكيد.

ولكي تلحظ هذه العلامات عند شخص ما، يجب طبعاً الاطلاع على هيئته عند قول الصدق. ويؤكد إكمان أن كشف كذبةٍ ينطق بها شخص لم تألف سلوكه هو أمر شبه مستحيل. ومن ثم، ستكون أوفر حظاً في كشف الكاذبين من أفراد فريقك الذين لك معرفة جيدة بهم منه عند كشف الكاذبين -على سبيل المثال- في مجموعة من المفاوضين التابعين لشركة مزوِّدة كبيرة تلتقيهم للمرة الأولى.

يصدر عن الجسد نوعان من العلاقات: الأول هو «الرموز» أو الإيماءات التي تحمل معنى محدداً في ثقافة معينة. ومثالاً على ذلك، يذكر إكمان قصة طالبةٍ باحثةٍ، دون قصد منها، بمشاعرها الحقيقية تجاه استجوابها من قبل أحد أساتذتها. فعند ازدياد عدائية المقابلة، رفعت الطالبة إصبعها الوسطى في إيماءة نموذجية. إذ بقيت يدها ثابتة في حضنها طوال الوقت، دون أن تدرك هي أو الأستاذ ذلك. وبالمثل، يعد هز الكتفين في إشارة إلى اللامبالاة إشارة مفيدة أخرى تدل على تناقض الانفعال مع القصة الظاهرية، ولا سيما إذا لم تكتمل الحركة. لا تغفل عن الإيماءات الرمزية لا سيما تلك التي تحدث خارج نطاق المظهر الطبيعي لتعبير كهذا، يتم بين الخصر والعنق. وزميلك في الفريق، الذي يحكّ وجهه بإصبعه الوسطى المنتصبة -مثلاً- قد يدلك على غضبه المخفي.

ثمة مجموعة أخرى من الإيماءات لا تحمل معنى محدداً؛ ويدعوها إكمان «الإيماءات التوضيحية». ويقصد بها التلويح باليد، الذي ننهمك فيه جميعاً في أثناء الحديث. تزداد هذه الحركات عند الاهتياج، وقد

يـدل ازديادها على الكـذب. فإذا بـدأ أحد زملائـك المتحفظين عادة بالمبالغة في إيماءاته فجأة، فاحذر من كذبه أو عاطفته المكبوتة.

أخـيراً، تأتي العلامـة الأصعب تمييـزاً من الوجه ذاتـه. لقد أثبت إكمـان، عبر تسجيـل أشرطة فيديـو للكاذبين وإعـادة تشغيلها بحركة بطيئـة مع التركيز على وجوههـم، أن الناس يظهرون عواطف مناقضة لتلك التـي يحاولون التعبير عنها عن طريـق «تعابير متناهية الصغر»: كالتقطيبات الخاطفة التي تخون الابتسامة، وتعابير الازدراء التي تخون النظرة الثابتـة الدالة على السرور، وغير ذلـك. والتدريب هو الوسيلة لإتقـان ملاحظة هـذه التعابير المتناهية الصغر. وتعـد الابتسامة مثالاً نموذجياً للكشف عن العواطـف. فعندما تكون الابتسامة صادقة تشرق العينان والفم، وتظهر التجاعيد حول زاويتي العينين. وتتكون الابتسامة مـن مزيج من العواطف تشمل الفم علـى نحو خاص، وقد تقلب الزوايا رأسـاً على عقـبٍ. لكن لا تنسَ أن ابتسامةً كهذه قد لا تشير إلى الكذب، بل هـي ببساطة تعبير عن سرور غير نابع من القلب.

عـبر تسليح أنفسنا بـرؤى إكمان، نستطيع رفـع مستوى مهارتنا في كشف الكاذبين في سياق حياتنا اليومية - أو نزيد براعتنا في الكذب.

قراءات إضافية

Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage by Paul Ekman (1992, W.W. Norton, 366 pp.)

كيف تسرّع
«قراءتك» للناس؟

عوضاً عن الحماسة التي أملتَ رؤيتها، حصلتَ على أسئلة. دعوتَ فريقك إلى الاجتماع لإطلاعهم على المعلومات المتعلقة بالبرنامج الحاسوبي الجديد، لكنك تحصد الانتقادات والاعتراضات الصغيرة. «ما المدة اللازمة تماماً لتدريب الناس على استخدام هذا الشيء؟» «لماذا لونت الصفحة الأولى بألوان متناقضة؟» «ألن يربك ذلك الزبائن بدلاً من مساعدتهم؟» وأنت تفكر: تدور هذه الأسئلة كلها حول تفاصيل لا أهمية لها! كل ما أردته هو حث الفريق على التفكير! فلماذا ينهمكون في آلية التنفيذ؟ إكراماً لله، الموضوع لا يتعدى حدود العرض!

وتخرج من الاجتماع محبطاً ومشوَّشاً. لقد ظننت أن لديك فريقاً رائعاً، وقد أدوا عملاً جيداً في الماضي. فما الذي يحدث الآن؟

تتكرر مشاهد كهذه يومياً في المكاتب في أنحاء العالم، والمشكلة الأساسية تتجلى في تفاوت سبل التعلم والإصغاء والاستجابة للأفكار الجديدة من إنسانٍ لآخر. فنحن نميل إلى معاملة الآخرين بالطريقة

التي نراها منطقية، لكن أسلوبنا قد لا يبدو منطقياً لأناسٍ يختلفون عنا في نمط شخصيتهم. وإن اكتشاف سبل تعديل أسلوب تواصلك الاجتماعي بما يتلاءم والأنماط المختلفة للشخصية الإنسانية سيوفر عليك تعباً وجهداً كبيرين، ويهيئ الظروف لرفع مستوى الجدارة في العمل.

يعدّ مؤشر ما يرز - بريغز للأنماط أحد مناهج اكتشاف شخصيات الناس، وقد أثبت جدارته عبر الزمن. وهو اختبارٌ بسيطٌ للشخصية، يصنف الأشخاص في أربع مجموعات مترابطةٍ: الانبساطي/ الانطوائي، الحسي/الحدسي، المفكر/ الشعوري، الاستدلالي/ الإدراكي. وقد أثبتت مجموعات مايرز - بريغز صحتها عبر السنين على نحو مذهلٍ، بالرغم مما ينطوي عليه تصنيف الشخصيات في نماذج عامة من خطر المبالغة في التبسيط دوماً. وكثيرة هي الشركات التي تجري اختباراً روتينياً لموظفيها في ظل هذا المخطط لمعرفة مدى توافقهم معاً. لكن الصعوبة تأتي من معرفة الإجراءات الممكنة إزاء الفروق بعد تحديدها، إضافة إلى عدم توافر الوقت الكافي لاختبار كل من تقابلهم طبعاً.

ومن هنا تأتي أهمية كتاب (The Art of Speedreading People) لمؤلفيه بول تييغر وباربارا بارون - تييغر؛ حيث يحتوي على نصائح نفيسة لإجراء تقويم سريعٍ غايته تحديد نمط شخصية الفرد الذي تتعامل معه في أثناء مكالمة هاتفية لبيع منتج معين أو في اجتماع عملٍ يضم أعضاء قسم آخر في الشركة.

بعد ذلك يقدم الكتاب مقترحاتٍ لزيادة فاعلية تواصلك مع تلك الأنماط.

أنماط الشخصية

الانبساطي/ الانطوائي

تبهرك الطاقة الصادرة عن الانبساطيين مباشرة؛ إذ تملؤهم الحيوية، ويميلون إلى التعبير الجسدي، كما يلوحون بأيديهم في الاتجاهات كافةً للتعبير عن أفكارهم، ويظهرون كثيراً من الانفعالات. في المقابل، يكبح الانطوائيون حركات الجسد، ويبدو عليهم الهدوء والتحفظ. وأيضاً تزداد طاقة الانبساطيين في أثناء العمل في مجموعات -ولا سيما- عندما يذوي الانطوائيون. وقد يسعى الانبساطي جاهداً ليكون «محط الإثارة في الحفلة»، وهو شيء نادراً ما يفعله الانطوائي. ويرتدي الانبساطيون ملابس فاقعة الألوان، في حين يفضل الانطوائيون الملابس ذات الألوان الهادئة.

في أثناء التواصل مع الآخرين، يكثر الانبساطيون من الكلام عادةً، وتعلو أصواتهم على أصوات الانطوائيين الذين يقللون من الكلام، ولا يركزون كثيراً على الأشخاص الذين يخاطبونهم. هذا وينزع الانطوائيون إلى استخدام كلمة «أنا» مقابل «نحن» لدى الانبساطيين. كما يتكلم الانبساطيون غالباً بسرعةٍ تفوق سرعة نظرائهم الانطوائيين، ويسرعون في الانتقال من موضوع لآخر، بينما يرغب الانطوائيون في التعمق في سبر أغوار الموضوعات فرادى.

كيف تميز بين النمطين الحسي* والحدسي؟

يشكل الأشخاص «الحسيون» 65% من سكان الولايات المتحدة الأمريكية، مقابل 35% فقط من النمط «الحدسي» وفقاً لتييغر وبارون - لتييغر.

* الشخص الذي يعتمد على حواسه لجمع المعلومات.

وهكـذا، فاحتمال لقائـك بشخصٍ حسي هناك يسـاوي ضعف احتمال لقائك بآخر حدسي.

ومـع ذلـك، مازلـت بحاجـة إلى معرفـة الفـرق بينهمـا. وينصح باستخـدام اختبار التفاحة هنا. فإذا ناولت شخصاً من النمط الحسي تفاحـة طالباً منه وصفهـا، من المرجح أن تحصل علـى الوصف الآتي: «إنهـا شعار شركة ماكنتوش. وهي دائرية الشكل، ناعمة الملمس، عليها بضع نقاط بنية اللون، وتمنحك إحساساً بالبرودة. تبدو ناضجة وبحجم كرة البيسبول».

أمـا الشخص الحدسي، فيحتمـل قوله الآتـي: «التفـاح: إنه أصل المشكلـة كاملة - أقصد في الجنة. تستطيـع استخدامها لصنع الحلوى والصلصة والمعجنات والعصير ومجموعـةٍ كبيرةٍ من الأشياء الأخرى. كمـا يمكنك تقديم واحدة منها للمعلم. وتنـاول تفاحة يومياً يبعد عنك الطبيب، فهي جيدةٌ لا ريب».

والاثنـان صادقان حتمـاً، لكن الثاني يعبر عـن مشاعره وترابطات أفـكاره، بينمـا يقـدم الأول حقائق معينـة. ويميل النمـط الحسي إلى استخدام عبارات موجزة، في حين يستطرد النمط الحدسي في الكلام؛ فاللغـة شيءٌ يتلاعب به، وهي عند الشخص الحسي مجرد أداة. يحبذ الأشخاص من النمط الحسـي الطرائف الهزليـة أو المتعلقة بالأشياء الماديـة، في حين يحب الأشخاص من النمـط الحدسي الصيغ الذهنية مـن الطرائـف، ويميلـون إلى إكمـال جمـل الآخريـن، في حـين يرجح

أن ينتظر أفراد النمط الحسي إتمام جملهم من قبل الآخرين. كما يكرر الحدسيون الكلام ويلخصون أقوالهم، بينما يعبر الحسيون عن أفكارهم بصورة واضحة مباشرة.

وبصورة عامة، يملك أفراد النمط الحسي وعياً أكبر بأجسادهم، وهم بطبيعتهم أكثر جاذبية. ويغلب على الرياضيين الطبيعيين هذا النمط. أما أفراد النمط الحدسي، فهم ذوو تاريخ حافلٍ بالاصطدام بالأشياء. وينزع الحسيون لارتداء ملابس حديثة الطراز، تلائم النشاط الذي يؤدونه، بينما يرتدي الحدسيون ملابس تناسبهم.

الفروق بين النمطين التفكيري والشعوري

هذا النمط سهلٌ نسبياً؛ إذ يميل الرجال إلى الاعتماد على التفكير- قرابة 65% من الرجال في الولايات المتحدة الأمريكية هم من هذا النمط- والعكس صحيح فيما يتعلق بالنساء؛ فقرابة 65% منهن يعتمدن على الإحساس. لكن، احذر المبالغة في التسليم بذلك، وإلا أغفلت 35% من كلا الجانبين.

يكون أفراد النمط التفكيري باردين في علاقاتهم الاجتماعية، في حين يتمتع النمط الشعوري بعلاقاتٍ دافئة مع الآخرين، وهم مستعدون للخروج عن مخططاتهم بغرض مساعدة الآخرين؛ وعندما يرجح أن تصف شخصاً ما قائلاً: «إنه/ إنها بالغ في اللطف» فثمة احتمال كبير أن يكون من هذا النمط. كما أنهم أكثر استعداداً لمشاركة الآخرين في مشاعرهم، ويصرفون جزءاً أكبر بكثير من طاقاتهم في اختيار الهدية

أو البطاقة المناسبة. وهم غالباً عاطفيون وأقل ولعاً بمشاهدة برامج أو أفلام العنف.

وفي المقابل، يظهر أفراد النمط التفكيري الحزم، ويميلون للظهور بمظهر الواثقين من أنفسهم. كما يرغبون في الوصول إلى مآربهم بسرعة مع هدر أقل وقتٍ ممكن. وبينما يتفادى أفراد النمط الشعوري النزاع، يصر المفكرون على إيجاد حل له. لكن الأشخاص من النمط الشعوري يصابون بكآبةٍ شديدةٍ عندما يهدد الخطر قيمهم الأكثر عمقاً، وغالباً ما يسهل تجريحهم. أما أفراد النمط الآخر فيقل احتمال تفسيرهم للأمور من منظور شخصي.

في أثناء عملية التواصل الاجتماعي، يبرع النمط الشعوري في العثور على مجالات التوافق، في حين يتفوق النمط التفكيري في التحديد الدقيق لمناحي الاختلاف. وفيما يتصرف النمط الشعوري وفقاً لعواطفه، يعتمد النمط التفكيري على الحقائق.

فإذا سألت أحدهم عن شعوره/ شعورها إزاء شيء ما، حصلت نموذجياً على نقاشٍ حول معنى الكلمة. أما الشخص من النمط الشعوري فسوف يُسرّ بالتفضل عليك بجوابٍ شافٍ.

الاستدلالي / الإدراكي

يفوق الاستدلاليون أقرانهم الإدراكيين عدداً بنسبة 60% إلى 40%. وعندما يتعلق الأمر بالسلوك، يظهر الاستدلاليون التزاماً أكبر

بالرسميـات مقارنة بالإدراكيـين الذين تبدو عليهـم اللامبالاة. وفيما يتميـز الأشخاص من النمـط الاستدلالي بالرزانة والجديـة والعملية، يتصـف الإدراكيون بحبهم للهو والهـزل والتقليل من احترام الآخرين. ويرغـب الاستدلاليون شغل موقع المسؤولية؛ أمـا الأشخاص من النمط الإدراكي فمستعدون للاسترخاء وترك الأمور تسير على هواها».

غالبـاً ما يبـدو الاستدلاليون على عجلة مـن أمرهم. في حين يوحي الإدراكيـون بالهـدوء. وفي الحقيقة قد يكونون أقـل تنظيماً؛ وربما كان نسيانهـم لضرورة حضورهم في مكان معين هـو تأنيهم. والاستدلاليون نموذجيـاً أقدر على تنظيـم الوقت، ويرجح ارتداؤهـم ملابس ملائمة للمناسبـات المختلفـة، في حـين يرتـدي الإدراكيون ملابـس عادية إلى أقصـى حد تسمح به المناسبة. ويمكن اتخاذ الشَّعر دليلاً للحكم أيضاً: فالشخص الذي يبدو أشعث الشعر دوماً هو إدراكي على الأرجح.

في أثنـاء التواصل الاجتماعي، يظهـر الاستدلالي الحزم والتأني في اتخـاذ القـرارات، في حين يجـد الإدراكي صعوبة أكـبر في ذلك. وعند التعبير عن الآراء، يميل الاستدلالي إلى الصراحة والجزم، أما الإدراكي فأكثر مرونة وأقل إصراراً على اتباع منهجٍ معينٍ لنشاطه. أما فيما يتعلق بأساليـب العمل، يركز الاستدلاليـون على المنتج، ويحبذون الانتهاء من المشـروع قبل البدء بآخر. في المقابل، يفضل الإدراكيون إجراءات العمل على المنتـج، كما يسهـل صرف انتباههـم. وبينما يحـب الاستدلاليون التنسيـق والقواعـد والإجـراءات الواضحة، يشعر الإدراكيـون بارتياحٍ أكبر في الظروف المبهمة.

كيف تتواصل مع كل من هذه الأنماط؟

مخاطبتهم بلغتهم

ما الذي ستفعله بهذه الأنماط المختلفة إذا تعلمت تمييزها مباشرة؟ إن أحد سبل تطبيق هذه الرؤى هو تعديل وسائل تواصلك الاجتماعي بما يسهل «سماعك» من قبل الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه الأنماط المختلفة. فعندما تتحدث «لغة» الأنماط الأخرى، ستلاحظ وفرة ثمار اجتماعاتك، وستزداد نجاحاً في حمل الآخرين على استيعاب أفكارك.

التعامل مع النمطين الانبساطي والانطوائي

متى ميزت شخصاً ما على أنه انبساطي، تستطيع تحقيق نجاحٍ أكبر في التواصل معه إذا استخدمت التواصل اللفظي أكثر من التحريري دعه يتكلم ويبوح بأفكاره. وفي أثناء الاجتماعات، اعرض موضوعاتٍ متنوعة تبقي على انهماك الانبساطيين في العمل. حافظ على سير الاجتماع قدماً نحو الأمام؛ ولا تكررْ موضوعاتٍ معينةٍ. جاهدْ للخروج من الاجتماع بنشاطٍ مباشرٍ.

وعندما تدرك أنك تتعامل مع شخص انطوائي، أنفق جزءاً أكبر من وقتك في الإصغاء وليس في الكلام. ناقش الموضوعات واحداً تلو الآخر، واستخدم الكتابة عوضاً عن الكلام؛ فالانطوائيون يشعرون بارتياحٍ أكبر في أكثر من اندماجهم في نشاط صاخبٍ يتم وجهاً لوجه. امنح الوقت الكافي للتأمل والتفكير، وإذا كان اللقاء شخصياً، دعه ينهي كلامه بنفسه.

التواصل مع النمطين الحسي والحدسي: يرغب الحسيون في الخوض في موضوعـاتٍ واضحةٍ. لذا جهزْ مسألة مؤثرةً؛ وقدم الحقائق والأمثلة والبراهين. اعرض معلوماتك تدريجياً، واحدةً إثر أخرى، ولتكن عمليةً. استخـدمْ جمـلاً كاملةً. واجعلهـا حقيقيـةً: استعمل كثيراً مـن الأمثلة الواقعية لدعم نقاشاتك.

من ناحية أخرى، يفضل الحدسيون تكوين صورة شاملةٍ عن الموضوع بدايـةً. لماذا نحن هنا؟ ما المضامـين؟ ما الاحتمالات الممكنة؟ استخدم التشبيهـات والاستعارات المجازية، وقلل من إيراد الحقائق والتفاصيل. كـن مستعداً لإجراء عصفٍ ذهني للخيـارات، أوجِدْ سبلاً لشغلهم على مستـوى الخيال. دعهـم يكتشفون الاحتمالات الكامنـة في الأفكار التي تعرضها.

ما الذي يجب قوله للنمطين التفكيري والشعوري؟

عند التعامل مع أشخاص من النمط التفكيري، حافظ على التنظيم والمنطـق، وتوثّق من اتباعـك السبيل المنطقي للعرضـ أو النقاش. هل يسبق السبـبُ النتيجةَ؟ هل يحمل قولك أي معنىً؟ ما نتائج اقتراحك؟ لا تسألهم عن «مشاعرهم»، بل عن «أفكارهم». والجأ إلى لاستفادة من لباقتهم وعدلهم وكياستهم، وكنْ موجزاً، ولا تكرر أقوالك.

في المقابل، سيقدر لك أفراد النمط الشعوري الاستهلال بذكر نقاط التوافق بينكما. توثق من الاعتراف بإسهاماتهم بلغةٍ تنم عن استيعابك

لعواطفهم واحترامها. عالج موضوعات «الناس»؛ ولا تركز على الحقائق المتعلقة بالعمل وحدها. حافظ على تواصل بصري مباشر جيد، وابتسم من وقت لآخر، وكنْ ودوداً.

كيف تنجح في التعامل مع النمطين الاستدلالي والإدراكي

حين تدعو لعقد اجتماع مع شخصٍ استدلالي، كن في موعدك في الوقت المحدد مستعداً للبدء. حضرْ جدول أعمالٍ واضحاً، يتضمن النقاط كلها. أوجد حلولاً للموضوعات التي تعرض؛ واستخلص استنتاجات مناسبةٍ. أوجدْ سبلاً مناسبة تجعل قراراتك حازمة، والأفضل أن تتيح له فرصة اتخاذ القرار. تسلحْ بالكفاية، ولا تهدر وقتك أو وقته. أعدَّ خطةً والتزمْ بها.

وعند الاجتماع مع شخصٍ إدراكي حضرْ نفسك للخروج عن مفردات جدول العمل. سوف يغرقك بالأسئلة، فاحترمْ حاجته إلى السؤال. ولا تفرض قراراتك عليه، ويفضل منحه الفرصة لاتخاذ القرار بعد انتهاء الاجتماع. أفسحِ المجال لنقاشٍ مطولٍ يتضمن خياراتٍ وفرصاً وتغييراتٍ في التوجهات. وركز على سير العمل، وليس على المنتج. قدم له مجموعة من الخيارات، واعمل على دمج إسهاماته في سياق النقاش.

الخلاصة

نظراً لأن العملية ليست سهلة بتاتاً، فإن الانتباه إلى الإشارات الصادرة عن الآخرين في أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي التي تجري

يومياً في حيز العمل سيتيح لك الفرصة لتكوين انطباعاتٍ موجزة عن أنماط شخصياتهم. وعندما تستخدم أساليب متنوعة للتواصل مع الأنماط المختلفة ستحظى بفرصة أفضل للتواصل مع الناس بسبل تهون الأمر عليهم - وتزيد من نجاحك. وستزداد قدرتهم على استيعاب وجهة نظرك، واتخاذ موقف أكثَر إيجابية تجاهها. إن فاعلية التواصل بين الأطراف المشاركة ليس الشرط الوحيد اللازم لجعل سيناريوهات العمل ملائمة لحل المشكلات، لكن باستطاعة إساءة التواصل تحويل صفقة واعدةٍ عن مجراها. استخدام هذه المجموعات الأربع المترابطة لأنماط الشخصية لتحسين أسلوب تواصلك وللتخلص من حالة الجمود غير الضرورية في عملية تبادل الحوار بين زملائك في العمل.

قراءات إضافية

The Art of Speedreading People: Harness the Power of Personality Type and Create What You Want in Business and in Life by Paul D. Tieger and Barbara Barron-Tieger (1999, Little, Brown and Co., 224 pp.)

What Type Am I? Discover Who You Really Are by Renee Baron (1998, Penguin USA, 208 pp.)



التواصل تحت الضغط

عند حدوث لقاء شخصي بين أفراد حانقين، أو واقعين تحت ضغط كبير لانتـزاع تأييد بعضهم بعضاً، أو يعانون مـن ضغطٍ نفسي شديد، تغـدو الفرصة مهيأة لنمـو مشكلة سوء الفهم، ومـن هنا تأتي الحاجة إلى مجموعـةٍ خاصةٍ من التقنيات للتواصـل في هذه الظروف. تزودك المقالات الواردة في هذا القسم بمقترحاتٍ لتدبير الضغط النفسي الذي تعانيـه، بحيث تشتد فاعلية التواصل الـذي تؤديه، إضافة إلى معالجة الحـالات الصعبة الشائعة - مراجعـات الإنجاز وغيرها من المقابلات التـي تؤجج غضب الموظفين أو تثير مواقفهم الدفاعية، والظروف التي تضطر فيها للتأثير في الآخرين الذين ليست لك سلطة رسمية عليهم، وإيصال التغذية الراجعة الناقدة لزملائك في العمل.



لا تسمح للضغط النفسي بالوقوف عائقاً في وجه عملية التواصل

آن فيلد

يعدّ الضغط النفسي آفة مستوطنة في مجال العمل في عصرنا الحالي. فانخفاض أسعار الأسهم المالية، وإعفاء الموظفين من مهامهم، وتقارير العوائد المالية الضعيفة، وفضائح الشركات - أسهمت جميعها في إحداث جوٍ مشحونٍ بالشبهات المروعة والضغط الهائل نتيجة أداء عدد أقل من الأشخاص لمهام متزايدة في مناخٍ تنافسي تزداد في قدرتك على التواصل مع الآخرين - وتواصلهم معك. إذ يمكن للضغط النفسي تعقيد التواصل وتشويهه بطرقٍ شتى عندما تكون بأمس الحاجة للعمل بالكفاية القصوى؛ الأمر الذي يصعّب الإنجاز على نحو فاعل.

ومن ثم كان لا بد من إعطاء الأولوية لاتخاذ خطواتٍ فاعلةٍ لحل مشكلة الضغط النفسي، حتى عند وجود 20 مادة في قائمة الأعمال بانتظار التنفيذ. إذ يجب عليك تكريس انتباه جدي للتواصل الاجتماعي، «بالرغم من رجحان تركيز معظم جهودك على إنجاز العمل» كما تقول

بوبي ليتـل، مديرة التدريب التنفيذي في مركـز «الخيارات التنفيذية»، وهـو فـرع من شركة دي بـي إم المختصة في مجال تغييـر المهن وإعادة التوظيـف، ومقرهـا مدينـة نيويورك. «لكنـك في النهايـة ستغدو أكثر فاعلية مما ستكون عليه في حال تجاهلت المشكلة».

من الطبيعي أن يكوّن مقدار معيّنٌ من الضغط النفسي جزءاً من حياتنا. وفي الحقيقـة، يمكـن أن يتحـول الضغط النفسـي أحياناً إلى قـوة محفزةٍ للإنتاج، تدفعنا لتكثيف جهودنا. لكن المشكلات تبدأ عندما يقع الناس تحت ضغط نفسي شديد يُضعف قدرتهم على التواصل. ومن هذه المشكلات:

اضطـراب التركيز: حين يـدرك الجسم وجود خطرٍ محددٍ، يتأهب لمواجهته، فيفرز هرمون الكورتيزون الذي يعطل عمل الخلايا العصبية في الدمـاغ، ومن ثـم يسلبه القدرة على تخزيـن معلومات جديدةٍ، على حـد تعبير ماريا رينولدز صاحبـة كتاب (Co visioning, 2001)How to) outsmart Your Brain والنتيجـة: تزداد صعوبة التركيز. مما يعني أن موظفيك سيجدون صعوبة في تلقي توجيهاتك واستيعاب رغباتك عندما يشعـرون بالشك أو التهديد، بغض النظر عن المصدر. كما ستجد أنت أيضاً صعوبة أكبر في الإصغاء ومواصلة العمل بفاعليةٍ.

التوجيهات المبهمة: أمامك ملايين المهمات في انتظار تنفيذها وعدد قليل من العاملين لمساعدتك. وبذلك تختار -لا شعورياً- طرقاً مختصرة مثل إصدار توجيهاتٍ وتفسيرات موجزة وسريعةٍ وأقل وضوحاً. والنتيجة -طبعـاً- هي عجز الفريق عـن استيعاب ما تريده. ونظـراً لإحساسهم بأنهـم تحـت الضغط، يـترددون في طلـب مزيد من الإيضـاح. وعندها

«تأتـي نتيجة العمل مغايـرة لتوقعاتك»، على حد تعبـير ديانا ساليفان، النائـب الأعلى لرئيس قسـم إستراتيجية وخدمـات التدريب/ التطوير القيادي في شركة لي هيتش هاريسون في سان فرانسيسكو.

قد يتبدل أسلوبك في التواصل مع الآخرين
عند الوقوع تحت الضغط الهائل
مما يوقع فريق موظفيك في حالة إرباك تام.

الموقف الدفاعي: عندما يضعـف الموقف الدفاعي لموظفيك، يزداد احتمـال قيامهم بردود فعلٍ لا عقلانية أكـثر مما قد يحدث في ظروف أكـثر هدوءاً. وبذلك قد يفسر تعليق حيادي على أنه انتقادٌ؛ الأمر الذي يتيح المجال لحدوث خلافات وجدالات، أنت في غنى عنها.

النسيـان: قد يختـل عمل الذاكرة القريبة عنـد تحميل الدماغ فوق طاقتـه. وحـين تركز محـاولاً استرجاع معلومـاتٍ مهمةٍ تـزداد سهولة نسيان ما سمعته – وما قلته.

تشويـه أسلوب التواصـل: يستطيع الضغط النفسي تحويل أسلوبك في التواصل إلى حافزٍ مفرطٍ. فإذا كنت تتبع في الحالة الطبيعية منهجاً منطقيـاً يتطلب الانتقال من خطوة إلى أخرى علـى نحو مستقيم، فقد تدفعك ضرورة الحصول على معلومات كثيرة إلى التركيز على الحاجة إلى التفاصيل، وبذلك تسير بالفريق في طريق الجنون وتضر بالإنتاجية. ويمكـن حدوث الظاهرة المعاكسة بدلاً من ذلك. فوقوعك تحت الضغط

الكبير يتيح إمكانية تغيير أسلوبك في التواصل، ليصبح -ربما- شديد الانفعال، مربكاً فريق موظفيك تماماً.

كيف تتفادى هذه المشكلات

بالرغم من أن الضغط النفسي يهيئ تربة خصبة لوقوع كوارث في عملية التواصل الاجتماعي، إلا أنه ينبغي منع حدوثها. ويتطلب تجنب هذه المشكلات المحتملة جهداً متقناً، لكنه ممكن. وإليك الخطوات التسع الرئيسة الآتية للقيام بذلك.

1. اجعل رسائلك واضحة وموجزةً:

نظراً لإمكانية اضطراب تركيز الناس على كلامك -وتذكُّرِه- عند وقوعهم ضحية الضغط النفسي، فإن أفضل عمل تقوم به هو التعبير عن الأفكار والتوجيهات والمعلومات بمقادير مختصرة. «إن عرض عدد كبير جداً من الأفكار مع عجز المستمع عن استيعابها كاملة سيبطل الإنتاجية» كما يقول مارك غوركين، وهو باحثٌ طبي اجتماعي ومستشار مؤسساتي في واشنطن - مقاطعة كولومبيا، ومختص في اختزال الضغط النفسي بعد عرض فكرة أو اثنتين اطلب من المستمع إعادة صياغة ما قلته قبل قليل، لتتيقن استيعابه/ استيعابها. وبالمثل، عند إصغائك إلى شخص ما، لخص النقاط التي فهمتها من الحديث.

2- استخدمْ أساليب متنوعة للتواصل، مع تكرار الرسالة:

يفضل الناس تلقي المعلومات عبر طرقٍ معينة ثابتة. فعند إرسال بريد إلكتروني -مثلاً- اعرضْ أفكارك بأساليب متنوعة؛ لتزيد من

احتمال وصولها إلى الجميع. اجعل رسالتك تشتمل على بعض العناوين الرئيسة التي تناسب الأشخاص راسمي الخطط الكبيرة، الذين ينظرون إلى العناوين متجاوزين التفاصيل. كذلك ضمّن الرسالة أكبر قدر ممكن من التفاصيل المهمة التي تناسب الأشخاص الذين يتواصلون مع الآخرين خطياً، ويميلون إلى قراءة الرسائل بمنهجية منذ البداية وحتى النهاية.

وفي الوقت نفسه، لا تعتمد على صيغة واحدة للتواصل. فنظراً لإمكانية الاتكال على حقيقة عدم إصغاء بعض الأشخاص من المرة الأولى، استمر في المحاولة بطريقة مختلفة. وعند نقل معلومة محددة لأحدهم شخصياً، مثلاً، أتبعه ببريد إلكتروني، أو ببريد صوتي إن وجدت ذلك مناسباً.

3ـ توخَّ الحذر عند المراسلة بالبريد الإلكتروني خاصةً:

«يعدّ البريد الإلكتروني الطريقة الأسوأ للتواصل عندما يعاني الناس الضغط النفسي الشديد»، على حد تعبير بول. أ. أرجنتي، أستاذ في الإدارة والتواصل المؤسساتي في كلية تاك لإدارة الأعمال في جامعة دارتموث (هانوفر، نيوهامشر).

يتأثر التواصل في الاجتماعات الشخصية، وفي المكالمات الهاتفية بالإشارات الإيمائية التي تغيب عند استخدام الإنترنت. فعند إرسال بريد إلكتروني -كما يقول أرجنتي- «يرجح أن تذكر أموراً، وتندم على قولها فيما بعد». تأنَّ قليلاً قبل إرسال رسائلك، وراجعها باستمرار.

4ـ شجع الناس على إلقاء الأسئلة:

إن تقاعسك عـن تشجيع فريق موظفيك على البحث عن إيضاحاتٍ للأفـكار الغامضة التي تعرضها، سيؤدي بـك إلى وضع سيئ بالتأكيد. ولما كان متوقعاً أن تخفق -لا شعورياً- في إيضاح تعليماتك عند تعرضك للضغـط النفسي، فلا مناص من السماح لموظفيـك بطلب الإيضاحات منك - دون خوفٍ من إثارة غضبك أو الظهور بمظهر الحمقى.

5ـ اتخذ خطواتٍ خاصةً عند التواصل مع الفرق الافتراضية:

يصعـب فهم علاقـات التواصل عبر الإنترنت دومـاً، لكن الصعوبة تـزداد في البيئة المشحونـة بالضغط النفسي. والسبـب هو عجزك عن الاعتماد على الإشـــارات الإيمائية. لملاحظة رد الفعل السـلبي للآخر -إن ظهر- تجاه الضغط النفسي وبالنتيجة، ستضطر إلى زيادة الحزم في تواصلـك معه، ألقِ أسئلةً تسبر أغوار تفكيره وكلِّمْه هاتفياً عدداً من المرات يفوق مكالماتك المعتادة في ظروفٍ مغايرةٍ.

6ـ انتبه للموظفين الذين يتقهقرون:

ينسحـب بعض الأشخاص عند التعرض للضغـط النفسي. ونتيجة لذلـك يختتمون الاجتمـاع بالفشل في التعبير عـن معلومات مهمة. مما يزيد من الضرر الذي أصاب التدفق الحيوي لعملية التواصل. ومهمتك هنـا: تنظيم اجتماعاتٍ دوريـةٍ وحواراتٍ ثنائيـة؛ إذ يصعّب ذلك بقاء أفراد الفريق منعزلين.

7ـ استوعبْ أسلوب التواصل المستخدم من قِبلكَ:

يكتسب هذا الأمر أهمية قصوى عند الوقوع تحت الضغط. إذ تستطيع تقدير أثر سلوكك على موظفيك إن فهمت طبيعة أسلوبك الخاص. والأهم من ذلك، إن شاركت موظفيك في أسرار مستجدات العمل، ساعدتهم على تعلم إستراتيجيات مناسبة للعمل معك في تلك الظروف.

فلنفترض مثلاً أنك هادئ واجتماعي عادة، لكنك تغدو لا عقلانياً تحت الضغط. باستطاعة موظفيك تطوير أساليب مختلفة للتعامل معك، وفقاً للحالة الراهنة. وسيفهمون أيضاً أن لا علاقة لرد فعلك بإنجازهم، بل بمستويات الضغط النفسي الذي تعانيه. وفي الوقت ذاته، يمكنك تعلم كيفية تمييز الرايات الحمراء (علامات الخطر) التي تنذرك بأنك على شفا الانهيار، فتأخذ استراحة قصيرة تسترد قواك فيها.

8ـ استخدمْ «أنا» وليس «أنت»:

تجنب العبارات التي تبدأ بالضمير «أنت» لتقلل من ميل المحادثات للسير في اتجاه لا عقلاني، أو من استياء الآخرين بسبب أخذهم للأمور على محمل شخصي. «فالرسالة هنا تتضمن معنى اللوم على نحو ثابت». وفقاً لغوركين. لذا استخدم الضمير الأكثر حياداً «أنا» عوضاً عنه.

على سبيل المثال، استبدل عبارة «أنت مخطئ» بقولك: «أنا أخالفك الرأي» أو «إليك موقفي من ذلك». (تذكَّرْ دوماً أن قولك: «أعتقد أنك مخطئ» تخفي في طياتها الضمير «أنت»).

9ـ خفف تواتر العمل:

تضطر أحياناً إلى اتخاذ خطواتٍ مدروسةٍ لتبطئ من سرعة سير أمور العمل والتركـز على العلاقات الاجتماعية، وليسـ على النتائج وحدها، بالرغـم من صعوبة ذلـك. وفي هذا الشأن تذكر ساليفـان، نائبة رئيس شركة لي هيتش هاريســون: «ركزْ على سير العمل». وتعود بذاكرتها إلى حالة مديرٍ عام لإحـدى شركات الخدمات المالية، عني هذا المدير، وهو أحد أفضل المنتجين عادة، بالأرقام، وخاصة في حالات الضغط النفسي الشديد، مع صرف قليل مــن الانتباه إلى تلك الأمور المزعجة المستنزفة الوقت، كالتفاعل مع الآخريــن أو الإيضاح أو تيقن انهماك أفراد فريقه في عملهم. والنتيجة تخلى عدد من الموظفين عن عملهم.

في النهايــة، عمل مع مدربي شركة لي هيتشـ ليتعلم –من بين أمور أخــرى– جعل اجتماعاتــه أقل قســوة وتركيزاً على الأرقــام، والتحدث بنبرة أهدأ.

وتؤكد ليتل، العاملــة في شركة دي بي إم: «يجب علينا تكريس مزيد من الوقت للحوار. قللْ من المهام، وأكثرْ من تبادل الحديث».



تدبير الغضب

تعلَّمْ معالجته بصورة «فاعلة»

ريتشارد بيرك

يصـدم معظمنا عنـد مواجهتهم لحالة من الغضـب في مجال العمل. وسـواء تجلى الغضب بصورة اهتياج غير متوقـعٍ أم انفجارٍ تأخر ظهوره، قلما يكون المديرون مستعدين له عند حدوثه.

ونتيجـة لذلك، نسـيء التعامل معه غالبـاً. فنهدئ من حـدة الأمور، ونطلب من الجميع العودة إلى العمل، لكننا نفشل في معالجة مسألة مهمة: الأسباب الكامنة وراء الغضب.

ونحـن بذلـك نضيـع الفرصة علـى أنفسنـا. إذ يؤكد الخـبراء أن باستطاعـة المعالجـة الصحيحـة لهـذه المواجهات المشحونـة بالغضب إيجاد الفرصة لتحسين العلاقات الاجتماعية. وهكذا، يمكن للمديرين الأكفيـاء، الذين يواجهون غضـب موظفيهم، تحويل هـذا الغضب إلى شـيء إيجابي عبر التصدي للنزاعات وإعـادة توجيه الطاقة الشاردة: هذه هي كيمياء تدبير الغضب.

كيف تتعامل مع غضبك

عندما ينتابك الغضب (وهو انفعال يتعرض له معظم الناس مرات عدة يومياً في أثناء العمل)، يقترح الخبراء القيام بما يلي:

اعترف بغضبك: «إن الإقرار بغضبك والاعتراف به يقلل من ضرره كثيراً»، على حد تعبير ويسنجر. يميل الغضب «المتراكم» إلى الظهور بأشكال أخرى أقل إنتاجية، كالنقد الجارح، أو الثرثرة أو حياكة المؤامرات.

قمْ بتدبير الأعراض: «عندما تصاب بالحنق، تتسارع دقات قلبك، ويترافق ذلك مع ارتفاع في ضغط الدم وازدياد معدل التنفس. تعد هذه أعراضاً ضارةً عندما تكون في حالة سكون، وليس في حالة نشاط. إذ يساعدك النشاط على الانتباه وعلى النأي بذهنك عن مصدر الغضب. «إن القيام بنشاطٍ ما يساعدك على استعادة الإحساس بالسيطرة على النفس»، على حد تعبير ويسنجر. «فأنا أقوم بتنظيف مكتبي ودفع فواتيري. مما يسمح لي بتوجيه الغضب إلى نشاطٍ مثمرٍ».

كنْ عملياً: «هل وصل بك الغضب درجة الكف عن ممارسة مهنتك؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك، ففكِّرْ في أنشطة أخرى تستطيع ممارستها لتحسين شعورك إزاء الأمور. ما أفضل وسيلةٍ لمعالجة المشكلة؟ ثم استخدمْ مهارات حل المشكلات لتوليد استجابتك الأكثر فاعلية» كما ينصح ويسنجر.

بُحْ بمكنونات نفسك لأحد الأصدقاء: ادعُ أحد أصدقائك المؤتمنين ممن يتمتعون بجودة المحاكمة العقلية؛ لمساعدتك في مواجهة غضبك. ويؤكد غولد بيرغ: «إن الصديق غير المناسب لن يفعل شيئاً سوى زيادة حدة مشاعرك، وتشجيعك على القيام بأعمال طائشة. وقد يخبر الآخرين في الشركة عن النزاع، وغالباً ما تصل هذه المعلومات إلى مسامع ذلك الشخص الذي أثار غضبك. وكل من يعتقد أن هذه طريقة جيدة لإقناع ذلك الشخص بتغيير سلوكه، فهو واهمٌ».

في البداية، يحتاج المديريون إلى تعلم النقد الأكثر إيجابية، بحيث لا يتبنى الموظفون موقفاً دفاعياً يؤجج غضبهم. كما يجب عليهم اكتساب مهارة تدبير غضبهم الشخصي سواء عند التعامل مع الموظفين أو مع رؤسائهم التنفيذيين».

إن أياً من ذلك ليس سهلاً. وفي الحقيقة، تتعاقد شركات كثيرة في أيامنا هذه مع مستشارين؛ لمساعدة مديريها على إيجاد حل للعداء في مجال العمل. لكن المديرين القادرين على تفادي هذا البديل المكلف سيلمعون بين أقرانهم. أما أولئك الذين يعجزون عن القيام بذلك، فيميلون إلى التفوق بطريقة مختلفة، على حد قول كارين غولد بيرغ، وهي طبيبة نفسية في مدينة نيويورك، تتولى مهمة إيجاد حلولٍ للنزاع ضمن الشركات.

قد يصر العاملون في شعبة الموارد البشرية في الشركة على ضرورة حل نزاعاتك معهم، لكنك ما إن تفعل حتى تُلقب بـ «صانع الفتن».

ينبغـي علـى المديرين والموظفـين على السـواء وضع هـدف تحويل الغضـب إلى نشاط إيجابـي نصب أعينهم. «فالمقـام المشترك لأي من حالات الغضب هـو: كيف تغير؟ وماذا تفعل؟» كما يؤكد هنري ويسنجر المختصّ في علم النفس التحليلي في ويستبـورت - كونيكتيكات، ويعمل مستشاراً للشركات.

وتنطوي الخطوة الأولى على تحصين ذاتك انفعالياً إزاء هذه الحالة الشديـدة العـدوى. ويضيف ويسنجر: «إن معرفة المـرء ذاته هي الأهم هنا. يجب عليك العمل بجدٍ؛ لصون منظورك الانفعالي الخاص».

بعدهـا، توجد سبـل تساعدك علـى تثبيط تصاعد حـدة الغضب؛ أهمها. طبعاً، تجنب الاستجابة للغضب بمثله، ويضاف إليها:

اخفض مستوى «إثارة الغضب» لدى الآخر - أي مظاهره الجسدية. يساعـدك تخفيف حدة أعراض الغضب (الحـركات السريعة، الصوت المرتفع، النبض المتسارع) على مداواة المرض فعلياً.

فمثـلاً، إن كان الشخصـ الغاضب واقفاً أو ماشيـاً، ادعه للجلوس. وقـدمّ له جرعة من الماء (وليس من القهـوة أو المشروبات الأخرى التي تحتوي على الكافيين - فهذه لا تنفع إلا في زيادة سرعة نبضه المتسارع) لأن الغضب يسبب الشعور بالعطش.

أصـغِ جيـداً إلى قوله، وعبر لـه عن إصغائك الفعلـي بالإيماءات. وهـذا يعنـي الامتنـاع عن مقاطعتـه. «وإذا لم تستطـع منع نفسك من المقاطعة، فخذْ نفساً عميقـاً، وذكر نفسك بضرورة الإصغاء» كما يقول

ويسنجـر. ويتطلب ذلك أيضاً الحفـاظ على وعيك لغة جسدك: حافظْ علـى التواصل البصري المباشر، واتخذ مجلسك قبالة الآخر؛ لتظهر له اهتمامك بالإصغاء إليه.

أثبـت لـه أنـك كنـتَ تصغـي بانتبـاه لكلامه عـن طريـق تلخيص أفكـاره بلغتـك الخاصة. فإذا بـدا مرتـاباً من حقيقـة استيعابك لها -ينصـح ويسنجر- «فابق هادئـاً، وأفصحْ له عن رغبتك في فهم وجهة نظره. وخذ نفساً عميقاً» وفي الوقت ذاته، أوجدْ طريقة لتحويل الغضب إلى طاقة إيجابيـة، وقلل المصادر التي تغذيه بالموافقة على الأمور التي يستطيع كلاكما القيام بها لحل النزاع.

تتكـون التربة الأكـثر خصوبة المعـدة لنمو بـذور الغضب في مجال العمـل عندما ينتقد المديـرون موظفيهم - ويستجيب هـؤلاء الأخيرون للنقـد. وكما يقول ويسنجر: إن شيوع البغض الشديد للنقد في ثقافتنا يعـد جزءاً أساسياً من المشكلة. «إذ ينظر إليه بوصفه بالغاً في السلبية، حتـى إننا عادة نستخدم كلمة أكثر لطفاً هي: «التغذية الراجعة». تحمل الكلمة تضميناً سلبياً، لكنها يجب ألا تكون كذلك».

ويذكر ويسنجر في كتابه (The Power of Positive Criticism): يجب علـى المديرين والموظفين علـى السواء تعلم «التآلف مـع النقد» بوصفه فرصـة لإيجاد رؤى تقودنا إلى التحسين. عوضـاً عن ذلك، نحن نتبنى موقفاً دفاعياً بمجرد سماعنا كلمة «نقد».

عندمـا يدخل صاحـب العمل والموظف معـاً حيز النقـد، يرجح أن ينتابهما الغضب. لكن صاحب العمل يتمتع بميزة طبعاً: فهو يعلم موعد

ظهور هذه اللقاءات الحساسة على الأرجح؛ لأنه يتقاضى أجراً مقابل نقد الآخرين.

ينبغي على المديرين استغلال معلوماتهم هذه لإعداد أنفسهم انفعالياً. وتقول غولد بيرغ بهذا الخصوص: «فكر في هذا الوضع بصورة حيادية عندما تكون خارج نطاق العمل، ودوّنْ نوع التفاعل الاجتماعي الذي يحتمل أن يثير غضب الآخر. اكتب الكلام الذي تود قوله له والرد الذي تتوقعه منه. فهذا يساعد على تهدئة مخاوفك مما سيقوله».

وعند بدء النقاش، يجب على المديرين خاصة اختيار كلماتهم بعناية.

«فالناس يخففون من حدة موقفهم الدفاعي حين يستخدم الناقد لغة أقل تهديداً»، على حد تعبير ماري وونغ، وهي تشغل منصب أستاذ مساعد في مجال علم النفس في جامعة ميشيغان - ديربورن. وهذا لا يعني أن تكون إيجابياً وحسب، بل الانتباه أيضاً إلى الأشياء السطحية في ظاهرها، لكنها مهمة في الحقيقة، كاستخدام الضمائر. وتضيف قائلة: عوضاً عن قولك «يجب أن تفعل هذا»، ينبغي قول: «يجب على الناس القيام بهذا».

يهيئ تقويم الإنجاز مناخاً ملائماً لإثارة الغضب بصورة خاصةٍ. فهناك -تقول وونغ- من المهم جداً «إفساح المجال للموظفين الحانقين للتحدث عندما يحين دورهم. مما يتيح لهم فرصة المشاركة، ويجعل من الاجتماع بيئة مناسبة لحل المشكلات أكثر من كونه هجوماً».

كذلك، يجب على المديرين الاستجابة بسرعة وبهدوء للحالات الطارئة. ويذكر ويسنجر بهذا الخصوص: «تستطيع استخدام كلام

الموظـف لتعديل نقـدك أو تعزيـزه. لكنّ، عليـك في الواقـع الاستجابة لكلامـه. ولا يمكنك الاكتفاء بترديـد أفكارك. فعبر القيام بذلك، يعبر المديرون عن إصغائهم الحقيقي، مما يخفف غضب الموظف».

والأهم من ذلك كله، ينبغي على المديرين التمتع بالمرونة. فإذا عرض الموظـف فكرة جيدة، فأقر بجودتها. أو إذا كانت فكرته لا تغير في واقع الحال شيئاً، «لا بأس أن تتنازل قليلاً»، على حد تعبير غولدبيرغ.

تتطلـب المرونة مساعدة الموظف علـى تأسيس بنية للتحسين -سواء كان ذلـك قابلاً للنجـاح أم لا- وفقاً لغولدبـيرغ. «عندما يلقي الموظف اللـوم في حـدوث مراجعةٍ رديئـةٍ للإنتاج على العـوز إلى المهام الجيدة التي يستطيع إظهار براعته فيها، فأي مهام تستطيع تكليفه بها عندها؟ النقطـة الأكثر أهمية: كيـف تستطيعان كلاكما إحـداث تغييرات تدفع الأمور قدماً؟ ما الشيء المختلف الذي ستقومان به؟».

قراءات إضافية

The Power of Positive Criticism by Hendrie Weisinger (1999, AMACOM)



حين يأتي المنهج المباشر بنتائج عكسية، جرّب التأثير غير المباشر

ست طرقٍ للتعبير عن مبتغاك بمهارة

مارتا كرومر

هـل سبق أن شعرت بالعجـز عن فهم زميل تحتاج إلى مؤازرته لك؟ هل جربت العمل مع فريقٍ قابلك بالمقاومة والتخاذل عوضاً عن التعاون معـك؟ وهل أثمـرتْ تغذيتك الراجعـة يوماً نتيجةً معاكسـةً، لتلك التي ابتغيتها - أو أنها لم تحرِّض استجابة قط؟

في الحقيقة، لم تعد الإدارة والقيادة بسيطة كما كانتا سابقاً. إذ باتت الشركات أكثر مرونة وأقـل التزاماً بالسلم الهرمي الوظيفي؛ إننا نقلل مـن «إصدار الأوامر» ونكثر من التعـاون. فالمؤسسات الشبكية الحديثة -التي تركز على الأحلاف والشركات الخارجية- تعني العمل مع الناس بسبل جديدة. أضف إلى ذلك التحدي الكامن في التعامل مع قوة عاملة عالمية ومتنوعة الثقافات ليتضح لك أمرٌ واحدٌ: إن منهجنا التقليدي في

القيادة -الفاعل والحازم والمباشر- ليس الخيار الأفضل دوماً، وخاصة حين نحاول التأثير في أشخاص ليسوا من مرؤوسينا المباشرين.

فما البديل؟

عندما لا تجدي النماذج المباشرة أو المعتادة في التواصل والإدارة نفعاً، قد يحالفك الحظ باتباع منهج غير مباشرٍ وأقل وضوحاً. تشرح جوديت تينغلي في كتابها الجديد (THE Power of Indirect Influence): «يخطط القادة هذا للقيام بمحاولات التأثير غير المباشر. لكنها تبدو عفوية للشخص الهدف». هاك ستة بدائل للمنهج المباشر:

1. درْ حول الموضوع:

بالرغم من نزعة الثقافات الغربية إلى استخدام نماذج مباشرة للتواصل، تتبع ثقافات أخرى منهجاً مختلفاً تماماً في علاقات العمل - وفي الواقع، تحتل شؤون العمل نفسها مكانة ثانوية لديها، تروي تينغلي قصة رجل أمريكي يعمل في المملكة العربية السعودية، تعلم أن الحصول على مقصده يتطلب اتباع منهجٍ غير مباشرٍ. فعندما يحتاج إلى المعلومات من دائرة حكومية، يعرج على المكان ويظل فيه ساعة أو اثنتين، يتناول فيهما كوباً من الشاي ويتبادل أطراف الحديث. فهو يعلم أن أحد الموظفين في النهاية سيستفسر عن حاجته للمساعدة. وعندها، ترتسم الدهشة على وجهه، وكأنه تذكر ذلك لتوه، ثم يفصح عن حاجته التي تلبّى بكياسة وعلى جناح السرعة.

نعرف جميعنا أشخاصاً يفلحون في حمل الآخرين على تنفيذ أغراضهم دون الاضطرار إلى الطلب المباشر. ونحن عادةً ننسب ذلك إلى «سحرهم». لكن المسألة لا تتجاوز مسألة الخروج عن برنامج العمل وقضاء وقت ممتعٍ.

يؤكد المؤيدون للمنهج غير المباشر في التواصل أفضلية إتاحة الفرصة للآخر لاكتشاف الأمر بنفسه واستخلاص استنتاجاته الخاصة، واتخاذ زمام المبادرة. فنقص الوضوح يلقي جزءاً من المسؤولية على عاتق الناس الذين تأمل التأثير فيهم - وهذا في جوهره ليس سيئاً.

2ـ قللْ من الكلام، وأكثرْ من الإصغاء:

عندما نحاول الظفر بتأييد الآخرين لوجهة نظرنا، غالباً ما نقضي وقتاً طويلاً جداً في الشرح والإقناع دون تخصيص الوقت الكافي لإلقاء الأسئلة والإصغاء وفهم وجهات النظر الأخرى.

يقل استعداد الناس للمقاومة عندما يشعرون بإصغائك إليهم أمداً كافياً وبفهمك لقضاياهم واهتماماتهم حقاً. يذكر ستيفن كوفيه في كتابه الأكثر مبيعاً (The Seven Habits of Highly Effective People):

إن أعظم حاجات البشر -بعد حاجتهم إلى البقاء فيزيولوجياً- هو الحاجة إلى الشعور بوجود شخص يفهمهم ويؤيدهم ويقدرهم ويقر بصحة كلامهم. ويشرح قائلاً: «عند الإصغاء بانتباه إلى الآخرين، تكتشف السبيل إلى معين مبادئهم وأفكارهم. فتنظر إلى الموضوع عبره، وترى العالم من منظورهم، وتفهم نماذجهم، حتى إنك تدرك

مشاعرهم». فالبشر بطبيعتهم يرغبون في العمل مع -وليس بما يعارض- الشخص الذي «يفهمهم».

يبدو ذلك غريباً؛ لكن، كلما جاهدنا أكثر لجعل الناس يستوعبون ما نريده، قل احتمال نجاحنا. فكرّ في الأشخاص الذين يكسبون احترام من حولهم من معارفك، الذين يتزاحم الناس على تأييدهم. غالباً ما يتحدث شخص كهذا بهدوء ويختار كلماته بعناية تعبر عن فهمه/ فهمها لموضوع الحديث. ويستمد هؤلاء نفوذهم من الإصغاء الواعي - وليس من منصب أو لقبٍ.

3ـ اكسبْ مودتهم:

تظهر الدراسات المستمرة أن احتمال قولنا: «نعم» لشخص معين يزداد عندما نكن له الود - حتى لو كان غريباً. فما السبيل إذاً إلى كسب محبة الآخرين؟ ثمة عوامل لا نستطيع التحكم فيها، كالجاذبية الجسدية، بينما توجد أخرى يمكن أداؤها لدعم العلاقات الودية. ويحتل إظهار أوجه الشبه مع الآخرين مركزاً رئيساً هنا. إذ نميل إلى الأشخاص أمثالنا، الذين يشاركوننا الخلفية والاهتمامات والآراء والذوق والزي ذاته (وغير ذلك). كما نحب الأشخاص الذين يحبوننا. وقد بين البحث العلمي أن البشر مولعون بالكماليات - حتى التملق في الإطراء. ويعد تقليد أسلوب التواصل المستخدم من قبل الشخص الذي نحاول التأثير فيه، سواء الأسلوب اللفظي أو الإشارات، طريقة أخرى لتقوية الإحساس بوجود شبه بينكما. وتدعو تينغلي هذه التقنية:

«التطبـع والتماثل». إذ تستطيع، بسرعة، تأسيس مستويات، من الراحة وعلاقـات وثيقة عبر التشبـه بإيماءات الآخر، ووضعيـة جسده، ونبرة صوته، وكلماته، وأسلوب حديثه.

والصلات الاجتماعية هي مؤثر قوي آخر، كما يظهر من الأثر الذي تستطيع الصداقة وذكر أسماء المشهورين من معارفك إحداثه. ويناقش روبرت سياليني في كتابه (Influence) قوة «مناسبات الشراء الجماعية*، مشيراً إلى: «عند شراء منتجٍ معين، فإن قوة الرابطة الاجتماعية تعادل مثلي قوة تفضيله».

4ـ رفِّهْ عنهم:

هـل تساءلت يوماً عن سبب استهلال كثير مـن المتحدثين عروضهم بفكاهة؟ يهدئ المزاح من حـدة غضب النفوس، وهو معادل عظيم، كما يحث الناس على تقديم التأييد اللازم لك. فمن الصعب أن ينتابك شعور سلبي عندما تضحك – ومن الصعب أن تكره شخصاً يجعلك تضحك.

يمكـن أن يكـون المـزاح أداة شديدة الفاعليـة. إذ يجعـل المتحدث يبدو مسترخياً، يدير دفة الحـوار، ودوداً وسهل الاستيعاب. كما يشجع المستمع على الاسترخاء والصراحة، وهذا بدوره يزيد من تقبله للتغيير وللأفكار الجديدة ولتأثير الآخرين. تنقل تينغلي عن إيلي ماريك، مؤلف كتـاب (Eating Roses: Bites of Living Humor)، قولـه: «إن الرسائل التـي ترفض عند الإدلاء بها بصورة مباشـرة تلقى القبول عندما تقال مصحوبةً بالمزاح».

إن منهجنا التقليدي في القيادة
-الفاعل والحازم والمباشر-
ليس الخيار الأفضل دوماً.

يستطيع المزاح إيجـاد رابطٍ مشتركٍ يبدد المقاومة ويشجع التعاون. لكن، تـوخَّ الحذر. فالفكاهـات والتلميحات الثقافيـة الخاصة بمجتمع معـينٍ قد تعدّ مزعجة للآخرين. ومن الواضـح أن المزاح يجب ألا يكون علـى حساب الشخص الذي تحـاول التأثير فيـه – وألا يشكل استهزاءً بقضاياهـم وشؤونهم. ويقترح جورج سيمنز، وهـو مؤيد للتأثير الناتج عـن المزاح، أن الطريقة الأكثر أمانـاً لاستخدام المزاح هي توجيهه إلى ذات المازح.

5ـ استخدام الحكايات والاستعارات المجازية:

تساعد الحكايات والاستعارات المجازية على وضع الأمور في السياق المناسـب. ورؤيتهـا من منظـورٍ شاملٍ، وعلـى التواصل مـع انفعالاتنا. فنظـراً لأن الناس يربطون بـين القصة وتجاربهـم الحياتية الخاصة، تدوم الرسالة وتستطيع إثارة التغيير الحقيقي.

«يستخدم المديرون البارعون القصص لإقناع الآخرين بتبني وجهة نظر معينـة، ولإيجاد غاية ومعنـىً مشتركين، ولمساعدتهـم على توليد إحساسٍ بالتوافق والمشاركة» وفقاً لتينغلي. ولهذه الأسباب كلها، يمكن عد سرد القصص أداةً فاعلةً للتأثير غير المباشر.

توجِّهُ الاستعارات المجازية منظورنا للأمور ولذواتنا أيضاً، سواء كنا واعين لها أم لا. وكمثالٍ على قوة تأثير الاستعارات المجازية على الآخرين من حولنا، تروي تينغلي قصة دان، وهو الرئيس التنفيذي لشركة تصنيع أدوات إلكترونية. للمحافظة على جودة المنتج، فرض دان على كل مشرفٍ من مشرفي دوريات العمل الاطلاع على لائحةٍ للتحقق من الجودة في بداية كل دورية، لكن إذعانهم لأوامره كان فاتراً. وعندما باءت محاولاته للتأثير المباشر فيهم بالفشل، اتبع منهجاً مختلفاً. دعا دان، وهو الطيار المتمرس، كلاً من المديرين لمرافقته في رحلة بطائرته الخاصة. ولقيت دعواته ترحيباً حاراً - إلى أن أضاف أنه لن يطلع على لائحة الرحلة الروتينية قبل الإقلاع بالطائرة. فهم المراقبون الرسالة بسهولة، وازداد إذعانهم للاطلاع على اللوائح.

6ـ اصنع معروفاً - وإن كان صغيراً:

إن تقديم خدمةٍ لشخص ما يمنحك قوة وتأثيراً كبيرين فيه - اسأل أي سياسي عن ذلك. يناقش سياليني في كتابه Influence القاعدة التقليدية لعلاقات التبادل وكيفية إلزامها لنا بردّ المعروف إلى صاحبه. وهذه القاعدة متجذرة بعمق، ليس في الثقافة الأمريكية وحدها، بل وفي المجتمعات البشرية في أنحاء العالم. وقد أدت يوماً ما دوراً حيوياً في بقاء البشر، ولا تزال حية حتى يومنا هذا - بل وأقوى مما كانت سابقاً.

يستشهد سياليني بدراسةٍ خضعت لها مجموعة من الأفراد دُسَّ بينهم «عميل» يدعى جو -بغية الحصول على المعلومات- وقدم نفسه

أنه واحدٌ منهم. تضمنت التجربة مجموعتين شاهدتين: تلقى كل من أفراد المجموعة الأولى خدمة من «جو» - وهي علبة كوكا كولا حصل عليها في أثناء وجوده خارج الغرفة. أما أفراد المجموعة الثانية فلم يتلقوا منه شيئاً. بعد ذلك، أخبر «جو» أفراد المجموعتين أنه يبيع بطاقات اليانصيب، فكان عدد البطاقات التي اشتراها أفراد المجموعة التي تلقت الخدمة الصغيرة مساوياً ضعف عدد البطاقات التي ابتاعها أفراد المجموعة الأخرى. لقد شعر مشترو البطاقات بدافع لا يقاوم لرد الجميل.

تُظْهِرُ أبحاث سياليني أن حجم الخدمة المبادر بها لا يُحدث فرقاً، وأن علاقته بحجم الخدمة التي نشعر أننا ملزمون بتقديمها في المقابل تكاد لا تذكر. وفي الحقيقة، نشعر نموذجياً بدافع لرد الجميل بأحسن منه. لكن ما يلفت الانتباه أننا عاجزون عن رفض الخدمات المقدمة لنا من الآخرين على الرغم من هذا الرد غير المتكافئ. ويؤكد قائلاً: «بالرغم من أن التزامنا برد الدين يكوّن جوهر قاعدة التبادل، إلا أن التزامنا بالقبول هو ما يجعل القاعدة سهلة الاستغلال». فقاعدة التبادل سلاحٌ ذو حدين إذاً. ويبدو أننا نحن البشر عاجزون عن مقاومة جاذبيتها.

يتعلق التأثير غير المباشر بقوة الشخصية، وليس بالسلطة الناتجة عن احتلال منصب معين، وهذا يعني التفاعل مع الآخرين، دون اللجوء إلى السبل التقليدية في استخدام الإكراه، النفوذ. قد تبدو بعض السبل غير متوقعة -وفيها شيء من المكر أيضاً- في الثقافة الأمريكية التي

تضفي قيمة كبيرة على الصراحة والوضوح. لكن القادة البارعين يعلمون أن التعامل مع بعض الأفراد والأوضاع يتطلب منهجاً مباشراً، بينما لا يستجيب آخرون لذلك جيداً - فالتعامل مع هؤلاء يتطلب الاستفادة من الذكاء والدهاء لآليات التأثير غير المباشر. والشيء الأهم هو الاستفادة من شريحة واسعة من أدوات التأثير، ومعرفة الوقت المناسب لاستخدامها لإحداث أعظم أثر ممكنٍ.

قراءات إضافية

Eating Roses: Bites of Living Humor by Ellie Marek (1998, Decipher Publishing)

Influence: The Psychology of Persuasion by Robert B. Cialdini (1993, Quill)

The Power of Indirect Influence by Judith C. Tingley (2001, AMACOM)

The 7 Habits of Highly Effective People by Stephen R. Covey (1990, Fireside)



هل من طريقة مناسبة لتوجيه النقد إلى زملائك في العمل؟

يقدم لك أحد الخبراء دليلاً يقودك إلى النجاح في تقديم النقد المناسب

«إن النقد ملازمٌ للعمل» كما يقول المستشار هنري ويسنجر مؤلف كتاب (The Power of Positive Criticism). إنه شيء لا نرتاح له جميعاً، ومع ذلك، للنقد أهمية بالغة في نمونا المتواصل في الحياة المهنية.

نحن ننظر إلى النقد بوصفه سلبياً ومؤلماً، ونتزعج عند تقديمه وعند تلقيه. حتى إننا نستخدم كلمة «تغذية راجعة» تجنباً للألم. ومع ذلك، سرعان ما نفهم التغذية الراجعة السلبية نقداً، ونتخذ تجاهها موقفاً دفاعياً. فهل من طريقة أفضل؟

هذا ما يعتقده ويسنجر. فهو ينصح بـ «التآلف مع النقد، والمثابرة على [تلقيه] من الآخرين» فهو وسيلة للتعلم.

كيف تقدم النقد البنّاء للآخرين؟ يكون ذلك عبر تطوير إستراتيجية معينـةٍ خطِّطْ لنقدك مسبقاً، وركِّز على الجانب الذي تريد تغييره لدى الآخر، ودوِّن ملحوظات موجزة عن الهدف الذي تسعى إليه.

وحـين تصـل مرحلة توجيـه النقد فعليـاً -وفقاً لـ ويسنجر- اجعل هدفـك «التحسـين» لا اللـوم. فاستعض عن قول: «لقـد أفسدتَ عرض المبيعـات حقاً» بقولـك: «لِمَ لا تتوثق في المرة المقبلة من اقتصار حديثك على أمور العمل؟ وبذلك ستحسن معدل نجاحك مع الزبائن».

وإلى جانـب ذلك، لا بد مـن صون احترام الذات لـدى الآخر. عبِّر له عن مدى أهميته بالنسبـة للشركة. واختر مفرداتك بعناية، متفادياً السلبية منها، وركِّزْ على السلوك الذي تريد منه تنفيذه بصورة مختلفة في المـرة المقبلة. واجعل المتلقـي يشارك في الحديث عبر الاستفسار عن وجهة نظره تجاه الموضـوع. وفوق ذلك، اطلبْ منه اقتراح سبلٍ مناسبة لاتخاذ خطواتٍ معينةٍ على طريق النجاح والتحسين.

يشـير ويسنجـر إلى استخدام معظمنـا للتركيب الآتـي عند توجيه النقـد: «ها هنا العمل المتقـن الذي أنجزته؛ «لكن»، هنـا تكمن مواضع الخطأ». تثـير تلك الإستراتيجية سلـوكاً دفاعياً، وتستطيـع نسيان أمر التأثـير الإيجابي للنقد». عوضاً عن ذلـك، صغْ نقدك على النحو الآتي: «عبر بوضوح عن الخطوات التي يستطيع المتلقي اتخاذها لتحسين سلوكه -«و»- اذكـر النقـاط الإيجابية التي يفعلها في الوقـت الحاضر». إن من شأن هذه الصيغة إثارة استجابةٍ إيجابيةٍ ورغبةٍ في محاولة التحسين.

إن إعادة صياغة عباراتك النقدية في ضوء هذه الخطوط العريضة لن يزيل القلق المحيط بعملية نقد زملائك في العمل كلياً، لكنه سيساعدك في قطع شوطٍ طويلٍ في اتجاه ضمان حصولك على استجابة محبذة.

المزيد من إرشادات ويسنجر لتوجيه النقد الإيجابي

عبر لهم عما تريده: يفشل النقد في معظم الحالات في تحقيق الغرض المرجو منه بسبب إخفاق الناقد في إيضاح التغيير المرغوب. لذا، دوّنه مسبقاً، وتوثق من أنك لن تنسى قوله في سياق إثارتك الشديدة.

اجعل التوقيت المناسب أحد أولوياتك: النقد، كالعدالة، إن فات أوانه لاقى الإنكار. ثمة زمان ومكان مناسبان للنقد، أياً كان. ويفضَّل حدوثه سراً، لكن إن كان ذلك سيؤدي إلى تأجيل التعليق على السلوك حتى وقتٍ لاحق، قد يكون النقد العلني ضرورياً.

استخدم الأسئلة جدلياً: استنبط سلسلة من الأسئلة التي ستقود المتلقي إلى الرؤية المطلوبة. واسألْ مثلاً: «كيف تتوقع أن يستجيب قسم المبيعات لتقريرك التسويقي؟» عوضاً عن قول: «كان عليك مراجعة قسم المبيعات لمعرفة رد فعلهم».

حين تخذلك الكلمات، الجأ إلى الأفعال: تضطر أحياناً إلى التدخل لإحداث التغيير السلوكي المرغوب. في تلك الحالة، كن صبوراً وحازماً وثابت الموقف. ثابر على التدخل؛ حتى يتغير السلوك.

استخدمْ توقعاتك: توثّق من معرفتك لها، وتيقّن واقعيتها، وعبّر عنها للآخرين جميعاً. وإلا كانت مجرد عائق في طريق التقدم.

اعترف أنه ذاتي: لا فائدة من إنكار ما هو معلوم للجميع: رأيك هو الذي تتشاركونه في معظم الأحيان. كن صريحاً تجاه ذلك، وستبني مصداقيتك -لا ستخسرها- على المدى الطويل.

ادعمْ نقدك بالحوافز: إنْ عدَّلت صيغة نقدك لتشمل مكافآت يحصل عليها المتلقي عند تحسين السلوك، رفعتَ معدل نجاحك كثيراً.

استخدمْ أسلوبهم: تيقن من صياغة النقد بمصطلحات يفهمها المستمع، وليس بالضرورة بمصطلحاتٍ ترتاح لها.

تابع المحاولة ولا تيأسْ: يتباطأ ظهور النتائج أحياناً، وينتهي الأمر بالناقد إلى الاستسلام. لكن، من الأهمية بمكان الاستمرار في التركيز على النتيجة التي ترغب الحصول عليها، وملاحظة هذه النتائج عند ظهورها. والاعتراف بها.

اعرفْ المعايير التي تستخدمها في النقد: ما لم تكن عالماً بغايتك، فكيف للآخرين أن يفعلوا؟ إن إحدى أفضل السبل للتعبير عن هذا هو إظهاره للناس عوضاً عن إخبارهم به. فإذا كنت تحاول تطوير وحدة برامج حاسوبية متكاملة أظهر لفريقك شيئاً مشابهاً لغايتك. بعد ذلك، ارسم صورة لفظية للأمور التي ينبغي القيام بها لتحقيقها.

أصغِ إلى ذاتك: في أثناء توجيه النقد، أبقِ تركيزك على العمل بين يديك، وتحدثْ إلى نفسك لتتابع المهمة، ولا تفسح المجال للعاطفة لتحويل انتباهك عن خطتك.

حافظ على هدوئك ورباطة جأشك وابق مسيطراً على نفسك: يعدّ نقد الآخرين عملاً مضنياً، فلا تزده صعوبة عبر الاستسلام لرغبتك الملحة بضرب الطاولة أو الصراخ في وجه المتلقي. حين تشتد حدة انفعالاتك حتى تصل درجة الانفجار، تتوقف عملية الإصغاء تماماً، ويتحول النقد إلى مشهد هزلي.

قراءات إضافية

The Power of Positive Criticism by Hendrie Weisinger, Ph.D. (1999, AMACOM, 184 pp.)



لمحة عن المسهمين

- **بيتي أ. مارتن**: كاتبة مستقلة، مقيمة في مدينة نيوبالتز - نيوجيرسي.

- **لورين غاري**: محررة في المجموعة المشرفة على المؤتمرات والرسائل الإخبارية في دار النشر الخاصة بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

- **نيك ريدن**: مؤلف كتاب (Fusion Branding : Strategic Branding For the Customer Economy)

- **جون بالدوني**: مؤلف كتاب (Great Communication Secrets of Great Leaders)

- **تيودور كيني**: كاتب متخصص في مجال العمل التجاري، مقيم في ويليامز بيرج - فيرجينيا، وقد ألف سبعة مؤلفات، لم ينشر سوى بعضها باسمه.

- **ريتشارد بيرك**: كاتب مستقل، كتب في مجال المال، مقيم في برينستون - نيوجيرسي. نشرت مقالته في مجلات ثلاث: يو إس نيوز ورلد ريبورت، بلومبيرج بيرسونال فاينانس، باريد.

- **نيك مورغان**: محرر سابق في مجلة هارفارد مانا جمينت كوميونيكيشن لاتار.

- **ليـز سمبسـون**: كاتبة متخصصة في مجال العمل التجاري، تقيم في مدينة أوستن.

- **آن فيلـد**: كاتبـة متخصصـة في مجـال العمل التجـاري، مقيمة في مدينة بيلهام – نيوجيرسي.

- **مارتـا كرومـر**: عملـت في مجال وسائـل التواصـل التسويقية في كل مـن مؤثر سي إس سي، لـو تاس كونسلتنغ، زيفـر، وتوزع وقتها بين كامبريدج -ماسا تشوستس وساراسوتا- فلوريدا.



سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفـارد الورقية الخاصة بالأعمـال التجارية التفكير الأمثل لأحـدث ما توصل إليه قـادة الفكر في العالم والباحثون والمديـرون في مجال الإدارة. صممـت هذه الكتب من أجـل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفـكار في إحداث تغيير في العمـل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيـد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Title	No.
Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572
Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437

Title	Product #
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عـالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مـكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلـة كتـب هارفارد الأساسيـة التجارية تفي بالغرض. تقـدم هذه الكتب المختصـرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقـراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهـم، سواء كنت مديـراً حديث العهد بالإدارة مهتمـاً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديـراً تنفيذياً متمرسـاً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فـإن هذه الكتب المكرسة لإيجـاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعـات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone** 5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly** 5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield** 290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر، ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كـم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجـأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرضـ لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هـذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضــلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا مآزق عدة مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشـكلات الإداريـة صيغت بأسلوب آسر؛ بغية مد يد العـون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485